



## IMA 2009 INFORME TECNICO DE AVANCE (Plan de Marketing)

Código iniciativa	Nombre iniciativa
IMA -2009-0353	COLECCIÓN GOURMET HUERTO AZUL 2009-2010

Octubre 2009

OFICINA DE PARTES 2 FIA  
RECEPCIONADO  
Fecha 05 NOV 2009  
Hora 16:15  
Nº Ingreso 8525

## **PLAN DE MARKETING**

**Proyecto: COLECCIÓN GOURMET HUERTO AZUL 2009-2010**

**Empresa: PATRICIA MARTINI TIZNADO**

**Código: IMA -2009-0353**

**Consultora: INTERNOVA CONSULTORES DE EMPRESAS LTDA.**

**INNOVACION EN MARKETING AGROALIMENTARIO  
IMA 2009  
Fundación para la Innovación Agraria**

**Temuco, 2009**

## INDICE

	Pág.
1. DESCRIPCION DE LA EMPRESA	3
1.1. Identificación de la Empresa	3
1.2. Productos principales	3
1.3. Cantidad de empleados	3
1.4. Puntos de ventas	4
1.5. Breve historia de la empresa	4
1.6. Proceso productivo-comercial	9
1.7. Unidades estratégicas de negocios	9
2. FOCO ESTRATEGICO DE LA EMPRESA	10
2.1. Misión	10
2.2. Metas	10
2.3. Capacidades centrales y ventajas competitivas	11
3. DIAGNOSTICO, SITUACION ACTUAL Y PROYECTADA	12
3.1. Análisis interno de la empresa	12
3.1.1. Productos	12
3.1.2. Capacidad de Producción	14
3.1.3. Situación Comercial	15
3.1.4. Finanzas	15
3.1.5. Personal	16
3.1.6. Administración	16
3.1.7. Marketing	19
3.2. Análisis externo de la empresa	21
3.2.1. Situación económica	21
3.2.2. Tendencia de los consumidores	22
3.2.3. Competidores	25
3.2.4. Legislación	26
4. FOCO DE PRODUCTO-MERCADO DE LA EMPRESA	28
4.1. Objetivos de marketing y producto	28
4.2. Segmentación y selección de mercado meta	28
4.3. Elementos diferenciadores	29
4.4. Posicionamiento	30
5. PROGRAMA DE MARKETING	31
5.1. Estrategia de producto	31
5.1.1. Marca	31
5.1.2. Envase y etiquetado	32
5.1.3. Calidad	35
5.2. Estrategia de precio	36
5.3. Estrategia de comunicación y promoción	38
5.4. Estrategia de Distribución	39
5.5. Presupuesto y Programación	44
5.5.1 Programación de actividades de marketing	44
5.5.2. Presupuesto de marketing	45
5.5.3. Estado de Resultados proyectados de la empresa	46

## PLAN DE MARKETING

### 1. DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA:

#### 1.1. IDENTIFICACIÓN DE LA EMPRESA:

Nombre Empresa : PATRICIA ALEJANDRA MARTINI TIZNADO  
 Nombre de Fantasía : HUERTO AZUL

Página Web : [www.huertoazul.cl](http://www.huertoazul.cl)  
 Representante legal : Patricia Alejandra Martini Tiznado  
 Cargo : Gerente  
 Actividad principal : Productos alimenticios en conserva, mermeladas, helados y chocolates.  
 Año de Iniciación de Actividades: 1986

#### 1.2. PRODUCTOS PRINCIPALES Y VOLÚMENES PRODUCCIÓN ANUAL:

IDENTIFICACIÓN DEL PRODUCTO	VOLUMEN DE PRODUCCIÓN
MERMELADAS, CONSERVAS, PASTAS SALADAS	10.000 Kgs. Mensuales
CHOCOLATES ARTEASANALES	250 Kgs. Mensuales
PASTAS TIPO CHUTNEY, ANTIPASTOS, SALADOS	2.500 Kgs. Mensuales
HELADERIA ITALIANA	200 Kgs. Mensuales

#### 1.3. CANTIDAD DE EMPLEADOS :

Actualmente trabajan permanentemente 13 personas, de las cuales 11 son mujeres, muchas de ellas de origen mapuche del sector Llau-Llau (Fruto dulce del Coihue) donde se ubica la Fábrica. En temporada alta (Diciembre a Marzo), la dotación de personal alcanza a 25 personas.

1.4. PUNTOS DE VENTAS : Villarrica, Pucón, Concepción, Santiago.

### 1.5. BREVE HISTORIA DE LA EMPRESA:

- **Hitos:** Esta empresa individual, ubicada en la ciudad de Villarrica, desde el año 1986, tiene una larga trayectoria de dedicación y esfuerzo en el rubro agroalimentario. Es liderada por su dueña, que ha abordado la misión de llevar los sabores de la Araucanía a las mesas de exigentes consumidores nacionales y extranjeros de productos Gourmet, Chocolates y Mermeladas. De los últimos años de historia, se pueden destacar los siguientes hitos de emprendimiento:

**AÑO 2005:** Empresa gestora en proyecto Misión de transferencia tecnológica, organizando e invitando a participar a 15 empresas del rubro a la Feria mundial de chocolates realizada en París, Francia. Este programa fue posible realizar a través de CORFO- Innova Chile.

**AÑO 2006:** Empresa gestora en proyecto Misión transferencia tecnológica a FERIA IBA en Alemania, España e Italia, conociendo el helado, maquinarias e insumos junto a otros 6 empresarios con fondos Corfo -Innova Chile.

**AÑO 2007:** Año a año la empresa ha implementado nuevas líneas productivas artesanales. Es así como actualmente se ha ampliado a: la línea gourmet de antipastos, salsas, pastas y chutney, que se comercializan en las 5 tiendas de la empresaria ubicadas en Villarrica y Pucón y en otros negocios de especialidad, gozando de gran aceptación lo que ha impulsado a crear nuevas variedades de productos.

**AÑO 2008:**

En el año 2008 se comenzó con una política de internacionalización. Se prospectó el mercado norteamericano (Nueva York), y se visitó la Feria Fancy Food Shows.

**AÑO 2009:**

En el mes de junio del año 2009 participación en la Feria Fancy Food Shows de Nueva York, con productos ya adaptados a las exigencias del mercado norteamericano, en cuanto a presentación, envasado y etiquetado. Se crean nuevas líneas de productos gourmet.

La ampliación de Líneas que ha experimentado la empresa, ha posibilitado entregar capacitación a los trabajadores y a los proveedores en cuanto a parámetros de calidad de los productos que entregan, de tal forma de cumplir con los requisitos del mercado y mantener e incrementar los estándares de calidad que se pretenden.

En atención a que se trabajan con frutos de recolección (Murtilla, Rosa Mosqueta, etc.), en este proceso participan 120 personas, pertenecientes a familias mapuches y otros pequeños agricultores de la zona.

Las mermeladas se comercializan en todo Chile a través de los supermercados Líder. También en San Fernando, Villarrica y Pucón en supermercados de cadenas locales. Por otra parte la línea gourmet se comercializa en tiendas especializadas: EMPORIO NACIONAL, TOTTUS, JARDIN DE HADAS, EL GALPON y otras en Santiago, en Concepción, Temuco, Viña del Mar, Talca y en las 5 tiendas HUERTO AZUL ubicadas en Villarrica y Pucón, de propiedad de la empresa.

Estos productos se comercializan con las marcas: **HUERTOS DE VILLARRICA, HUERTO AZUL, RECETAS ANTIGUAS, LA VIEJA COCINA.**

La empresaria ya ha visitado algunas Ferias internacionales. A través de Misiones de transferencia tecnológica, ha implementado lo aprendido, produciendo productos innovadores de calidad gourmet, con positiva aceptación en el reducido mercado local.

Actualmente, la empresa está ejecutando un proyecto de innovación en marketing, publicidad, y el mejoramiento de la presentación externa de los productos, para con una imagen y campaña publicitaria adecuada, lograr un posicionamiento a nivel nacional e internacional. Ello permitirá acceder a un mayor número de tiendas especializadas, restaurantes, hoteles, en Chile y en el extranjero, especialmente en el mercado norteamericano.

Se tiene la gran oportunidad de colocar los productos locales en las mesas de consumidores exigentes en gourmet, tanto nacional como internacionales.

Se estima que con un marketing Innovativo, es posible triplicar las ventas y la producción, con lo cuál es posible trabajar al 100% de la capacidad instalada. Ello significa aumentar la demanda derivada hacia pequeños productores locales de frutas y hortalizas que son los proveedores de las materias primas y que se verían ampliamente favorecidos con esta mayor producción y comercialización.

#### Ventas:

Periodo	Moneda	Valor Neto
2005	Pesos \$	
2006	Pesos \$	
2007	Pesos \$	
2008	Pesos \$	

Los montos de ventas netas detallados corresponden a mermeladas, conservas y salsas saladas; habiendo sido incrementada en un bajo porcentaje por productos de heladería en el año 2006.

En estas cifras se incluyen las ventas de chocolates, pastas tipo chutney y antipastos salados, cuya venta se da inicio en el año 2007.

Actualmente la planta funciona al 40 % de su capacidad instalada, ya que se trabaja medio turno, existe espacio físico para la instalación de algunos equipos que podrían además aumentar la producción en un 150%.

IDENTIFICACIÓN DEL PRODUCTO	VOLUMEN	AÑO INICIO DE VENTAS	MERCADOS DE DESTINO
MERMELADAS, CONSERVAS, PASTAS SALADAS	10.000 KGS MENSUALES	1996	SUPERMERCADOS, TIENDAS ESPECIALIZADAS, LOCALES PROPIOS
CHOCOLATES ARTEASANALES	250 KGS MENSUALES	2007	HOTELES, LOCALES PROPIOS
PASTAS TIPO CHUTNEY, ANTIPASTOS, SALADOS	2.500 K Mensuales	2007	TIENDAS ESPECIALIZADAS, LOCALES PROPIOS
HELADERIA ITALIANA	200 KGS Mensuales	Diciembre del 2006	LOCALES PROPIOS

### Resultados históricos:

La empresa durante sus más de 20 años de existencia, ha estado permanentemente implementando su infraestructura productiva, que le permite contar hoy con una fábrica de productos en base a procesamiento de frutos regionales que los transforma en deliciosos productos gourmet.

Actualmente emplea de 3 a 7 personas en las unidades productivas, dependiendo de las temporadas de producción. Su ubicación privilegiada en la Comuna de Villarrica, le permite contar con pequeños productores de hortalizas y frutas que bajo estrictas normas de cultivos y cosecha entregan su producción a esta empresa.

Su capacidad productiva es de varias toneladas de productos procesados anuales, los cuales dependen de la disponibilidad de materias primas y combinación de los diferentes procesos productivos que al ser intermitentes, permiten hacer combinaciones de las instalaciones, con tal de adecuarse a las demandas de productos.

Sus volúmenes de ventas crecientes de un año a otro acusan su capacidad, diversidad de producción y adaptabilidad a los incrementos del mercado.

Productos	2006 M\$	2007 M\$	2008 M\$
Mermeladas			
Chocolates			
Helados			
Pastas y Chutney			

Eventos tan importantes como: Fancy Food (California), Feria Gastronómica y Costumbrista de Santa Cruz, recientemente han dado cuenta y mostrado la capacidad productiva de la empresa.

La empresaria Sra. Patricia Martini Tiznado ha sido galardonada por FIA con el premio a la mujer Emprendedora, en atención al rescate e innovación aplicado a productos originarios de la Región de la Araucanía, dándole un valor agregado como productos Gourmet.

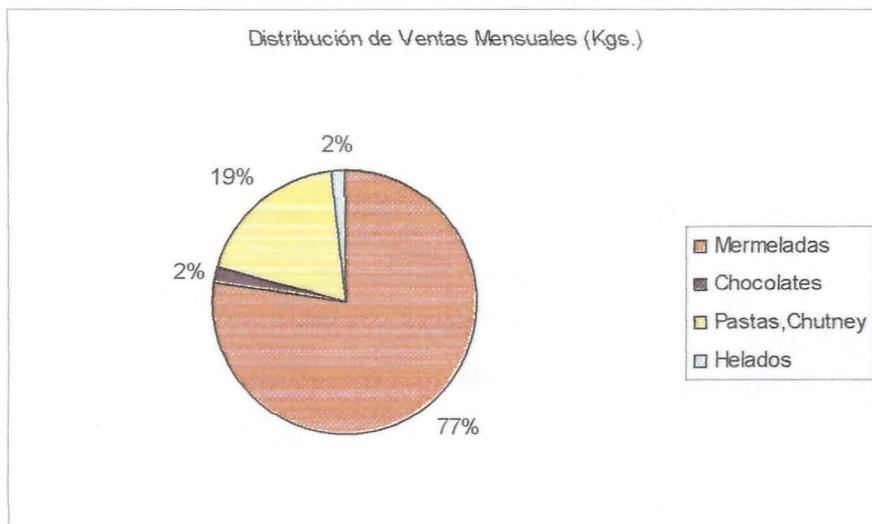
En la medida que la empresa ha ido creando nuevos productos, el mercado ha ido reaccionando favorablemente, lo que ha permitido en la actualidad ofrecer una amplia gama de productos gourmet y que es posible encontrar en sus tiendas propias ubicadas en la ciudad de Villarrica y Pucón, como en una extensa red de distribuidores ubicados en importantes ciudades como Santiago y Concepción. Los productos también son posibles de encontrar en aeropuertos y hoteles y tiendas especializadas.

En atención a los años de experiencia, la marca “Huerto Azul”, como también se identifica la empresa, ya se encuentra posicionada en el mercado nacional.

Sin embargo, el consumidor de estos productos es altamente exigente y permanentemente está demandando nuevos productos, cada vez más innovadores. Se estima que con la ejecución del programa IMA, 2009, será posible el lanzamiento de una nueva línea de productos, bajo los parámetros de un Plan de Marketing y con nuevas presentaciones de productos.

Dada la alta calidad de los productos, la empresa está en un proceso de internacionalización, lo cual le permitirá abarcar otros mercados, en los que ya se han realizado testeos de estos productos y con muy buenos resultados.

La empresa ha priorizado el mercado de EE.UU. sin perjuicio que esté permanentemente recibiendo solicitudes de cotizaciones y muestras de otros países.

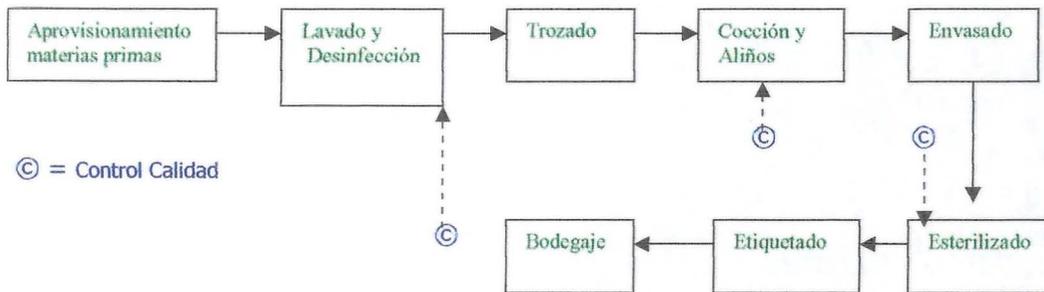


Item	Incremento estimado año 2009 respecto al 2008
Mermeladas	10%
Chocolates	0
Pastas, Chutney *	1000%
Helados	5%

\* Penetración en el mercado de línea Chutney con nueva imagen de productos logrado a través de Marketing innovativo (IMA 2008)

### 1.6. PROCESO PRODUCTIVO-COMERCIAL:

Las materias primas se adquieren a proveedores locales, en feria regional Temuco y a otros productores de la zona, previamente seleccionados. Los productos (frutas, hortalizas, berries, etc.) se lavan y desinfectan, luego se troza de acuerdo a la receta, se cocina, se aliña previo controles de temperatura, se envasa en frasco de vidrio esterilizado, se tapa y se procede a hervir durante 15 minutos para esterilizar el producto final. Se fecha la producción y se guarda en bodega para su etiquetado.



Además de los controles de calidad del proceso, existe un control a través de aplicación de recetas ya probadas, que permite una estandarización de calidad de los productos. Actualmente la empresa está participando de un instrumento de Fomento FOCAL, con la finalidad de implementar HACCP e ISO 9000.

### 1.7. UNIDADES ESTRATEGICAS DE NEGOCIOS:

La empresa opera productivamente en un solo lugar geográfico, contando con la infraestructura y personal necesario, para dentro de este conjunto destacar tres unidades estratégicas de negocios:

U.E.N.	Producto/Servicio
1.- Producción de Mermeladas y Chutney	Mermeladas dulces y agridulces, haciendo uso de frutas, hortalizas y hierbas.
2.- Producción de chocolates	Variedad de chocolates de producción propia.
3.- Producción de Helados	Variedad de helados de diferentes sabores.

## 2. FOCO ESTRATEGICO DE LA EMPRESA:

### 2.1. MISION

La Misión de la Empresa es rescatar materias primas agroalimentarias originarias y a través de recetas tradicionales de la zona posicionarlas en mercados de productos gourmet.

### 2.2. METAS

Desde sus inicios, el objetivo de la empresa es ofrecer productos alimenticios con sabores innovadores en base a recetas sureñas, haciendo uso de frutos de la Araucanía, empleando mano de obra de la región y posicionarlos nacional e internacionalmente a nivel de productos gourmet.

La meta es constituirse en la principal empresa de sabores gourmet de la Araucanía, para los mercados nacionales e internacionales.

Cualitativamente la empresa tiene por meta en el mediano plazo posicionar su nueva COLECCIÓN GOURMET HUERTO AZUL 2009-2010, consistente en nuevos sabores de confituras, sin perjuicio de seguir afianzando el posicionamiento de la línea de 14 productos gourmet lanzados al mercado en el año 2008-2009. De estos productos existen cinco que se han destinado preferentemente al mercado norteamericano, como son:

- \* Chutney de Murtilla
- \* Chutney de Higos con Merken
- \* Mermelada de Rosa Mosqueta
- \* Cebollas al Merlot
- \* Peras al Merlot

La meta para estos productos es colocarlos en el Mercado de EE.UU. dentro del presente año. A esta incursión en el mercado norteamericano, se sumarán los productos de la COLECCIÓN GOURMET HUERTO AZUL 2009-2010, consistente en los diez productos que se detallan a continuación:

- 1.- JALEA DE SIDRA A LA MENTA
- 2.- CONFITURA DE CEBOLLAS EN SIDRA
- 3.- JALEA DE MORAS AL MERQUEN
- 4.- PATE VEGETARIANO DE PIÑONES CON BERENJENAS
- 5.- PATE VEGETARIANO DE PIÑONES CON TOMATES
- 6.- PATE VEGETARIANO DE PIÑONES CON MERQUEN
- 7.- CONFITURA AZUL (MAQUI Y ARANDANOS)
- 8.- CONFITURA ROJA I (Sauvignon blanc y rosas)
- 9.- CONFITURA ROJA II (Frambuesa a la menta)
- 10.- CONFITURA DE TOMATES AHUMADOS Y ALBAHACA

Cuantitativamente, se estima que el lanzamiento de estos nuevos productos y el abordar el mercado norteamericano, significará una proyección de las ventas para los años 2010 y 2011, como se indica en el siguiente cuadro:

Item	Incremento estimado *	
	año 2010	año 2011
Mermeladas **	10%	10%
Chocolates	0	0
Pastas, Chutney **	20%	30%
Helados	5%	5%

\* Incremento respecto al año anterior

\*\* Incluye exportaciones

### 2.3. CAPACIDADES CENTRALES Y VENTAJAS COMPETITIVAS.

#### - Marca reconocida:

La marca **Huerto Azul** en conjunto con las marcas: **HUERTOS DE VILLARRICA**, **RECETAS ANTIGUAS**, **LA VIEJA COCINA** de propiedad de la empresa tienen un reconocimiento a nivel nacional de productos gourmet que abarca desde mermeladas, conservas hasta chutney.

Estas marcas han estado presente en el mercado por largos años y han identificado a recetas de reconocidos sabores tradicionales algunos y otros muy innovadores.

#### - Calidad:

La calidad de los productos objeto de la presente Asesoría y que corresponden a Huerto Azul, son el fruto de recetas creadas, probadas y altamente cotizadas por las familias sureñas, dentro de las cuales se cuentan de origen italiano y alemán.

Los procesos productivos semi-industriales y la larga experiencia de la empresaria aseguran productos de alta calidad, controlados desde la recepción de las materias primas hasta las etapas de conservado y envasado.

Actualmente la empresa está participando de un instrumento de Fomento FOCAL, con la finalidad de implementar HACCP e ISO 9000.

#### - Variedad de productos:

La empresa cuenta con una amplia gama de productos, dentro de la línea gourmet. Esta variedad de productos es el resultado de una permanente inventiva e investigación que realiza la empresaria en la búsqueda de nuevas recetas, sabores y presentaciones de sus productos. Lo anterior tiene por finalidad ofrecer una renovada "carta" de nuevos sabores a sus clientes.

#### - Imagen renovada.

El conjunto de oferta que ofrece la empresa, representada por sus productos, locales y presentaciones, están en una permanente renovación de imagen que brinda agradables sorpresas visuales a las visitas frecuentes que tienen la oportunidad de entrar a los locales en que se exhiben productos de Huerto Azul, en los que éstos pasan a ser parte de la decoración de los locales.

Los productos destinados a la exportación tienen una renovada imagen, logrados a través del programa de marketing innovativo (FIA), de los cuales ya se han tenido excelentes opiniones de importadores potenciales, tanto de EE.UU. como de países europeos.

### 3. DIAGNOSTICO. SITUACION ACTUAL Y PROYECTADA:

#### 3.1. ANALISIS INTERNO DE LA EMPRESA:

##### 3.1.1. PRODUCTOS

#### DESCRIPCION DEL PRODUCTO:

Productos con identidad local, reconocidos por el mercado, por su alta calidad gourmet. Posicionamiento de marca a nivel nacional “Huerto Azul”.

Alto nivel de calidad en presentación de los productos, logrado a través de innovación en los diseños de envases y etiquetado.

Se requiere readecuación del etiquetado, para diferentes mercados.

#### Calidad Intrínseca:

En general la empresa está dedicada al procesamiento de HORTALIZAS, BERRIES, FRUTOS ETNICOS. Para el presente proyecto, los productos a trabajar pertenecen a una nueva línea Gourmet a lanzar al mercado nacional e internacional durante 2009-2010. Se priorizan 11 productos que se clasifican como mermeladas agridulces y son las siguientes:

- 1.- JALEA DE SIDRA A LA MENTA
- 2.- CONFITURA DE CEBOLLAS EN SIDRA
- 3.- JALEA DE MORAS AL MERQUEN
- 4.- PATE VEGETARIANO DE PIÑONES CON BERENJENAS
- 5.- PATE VEGETARIANO DE PIÑONES CON TOMATES
- 6.- PATE VEGETARIANO DE PIÑONES CON MERQUEN
- 7.- CONFITURA AZUL (MAQUI Y ARANDANOS)
- 8.- CONFITURA ROJA I (Sauvignon blanc y rosas)
- 9.- CONFITURA ROJA II (Frambuesa a la menta)
- 10.- CONFITURA DE TOMATES AHUMADOS Y ALBAHACA
- 11.- JALEA DE SIDRA AL MERQUEN

La totalidad de estos productos se presentan en envases de vidrio de 210 grs. con tapa rosca metálica. Los ingredientes de estos nuevos productos son todos originarios de la Región de la Araucanía (a excepción del vino Sauvignon blanc), los cuales son adquiridos a recolectores y/o pequeños productores.

### **Calidad Extrínseca:**

Las recetas son el resultado de largos inviernos en casas de familiares descendientes de colonos alemanes e italianos, de la lectura y compra de literatura especializada, tanto en el país como en el extranjero, de asistir a Ferias y eventos adquiriendo muestras de todo producto interesante al rubro, de crear y probar en familia, criticarlos y mejorarlos, luego someterlos a la degustación de los clientes en las tiendas para finalmente aprobarlos y pasar a la calidad de producto, para luego ser denominado producto comercializable ( las tiendas son un laboratorio de degustación)

La línea gourmet solo posee productos de alta calidad y naturales, no se usan colorantes ni saborizantes, sólo un preservante autorizado en el mundo entero: sorbato de potasio, para evitar la aparición de hongos una vez abierto, y extender con ello la vida útil de esta línea de productos.

La empresa tiene por filosofía rescatar productos de la tierra, principalmente con espíritu local: merken, piñones, murtilla, arándanos, cranberry, manzanas, vinos, avellanas, elaborando con gran calidad, logrando una nueva propuesta para los sentidos.

El potencial de los productos es la transformación de la cocina tradicional en un plato gourmet a través de recetas, sabores, texturas y aromas locales.

Se trabaja con productos de origen local a un precio accesible a cualquier consumidor que desee experimentar mezclas de sabores con productos de la Araucanía, de fácil y conveniente utilización, ya que es cocido y sólo requiere ser calentado para su consumo o mezclarlo con otros alimentos (carnes rojas, blancas, etc.), diversificando su uso.

Actualmente se están implementando la HACCP y la ISO 9001 en la fábrica, para generar una mejor entrada al mercado nacional e internacional.

Estos productos se comercializan con las marcas: HUERTOS DE VILLARRICA, HUERTO AZUL, RECETAS ANTIGUAS, LA VIEJA COCINA.

Los turistas extranjeros se sorprenden al observar la calidad, originalidad y sofisticación en las mezclas conseguidas con productos locales ya que dicen “el llevarse un pedazo de Chile con los sabores logrados”.

En atención a las innumerables consultas que hacen los turistas y consumidores en general del origen de los componentes de las recetas, se hace necesario incluir mayor información en las etiquetas, que es uno de los objetivos que se persigue con el marketing de innovación, puesto que a través de estos productos los consumidores se pueden informar mayormente sobre los recursos agroalimentarios de la zona y de las

capacidades de su gente de generar productos de alta calidad y de sabores delicatessen que le entregan un importante valor agregado a productos tradicionales de la Araucanía.

Todos estos productos se obtienen a través del proceso productivo descrito anteriormente. La durabilidad del producto terminado es de tres años.

### 3.1.2. CAPACIDADES DE PRODUCCION

La empresa cuenta con una mediana capacidad de producción, considerando su variada producción semi-industrial.

Producto/Servicio	Capacidad Producción anual (Kgs)
Mermeladas dulces y agridulces, haciendo uso de frutas, hortalizas y hierbas.	10.000 KGS MENSUALES
Pastas tipo chutney, antipastos, salados	2.500 Kgs. MENSUALES
Variedad de chocolates de producción propia.	250 KGS MENSUALES
Variedad de helados de diferentes sabores.	200 KGS MENSUALES

La capacidad de producción depende de disponibilidad de materias primas de temporada. Esta capacidad se ve limitada por no contar con líneas de producción industrial.

Algunas de las materias primas empleadas corresponden a frutos de la zona que están disponibles por temporadas y dependen de condiciones climáticas. Se cuenta con una red de proveedores locales de materias primas, seleccionados y capacitados en cuanto a la calidad de los frutos que se requieren.

Capacidad de producción adecuada para atender mercados a nivel de nichos.

### 3.1.3. SITUACION COMERCIAL

En la medida que la empresa ha ido creando nuevos productos, el mercado ha ido reaccionando favorablemente, lo que ha permitido en la actualidad ofrecer una amplia gama de productos gourmet y que es posible encontrar en sus tiendas propias ubicadas en la ciudad de Villarrica y Pucón, como en una extensa red de distribuidores ubicados en importantes ciudades como Santiago y Concepción. Los productos también son posibles de encontrar en aeropuertos y hoteles y tiendas especializadas.

En atención a los años de experiencia, la marca “Huerto Azul”, como también se identifica la empresa y sus productos, ya se encuentran posicionada en el mercado nacional, a través de sus propios locales de ventas, como así también a través de distribuidores. Estos son los dos tipos de puntos de venta que explota la empresa.

Las ciudades en que es posible encontrar los productos Huerto Azul, son:

Santiago, Viña del mar, Concepción, Talca, Temuco, Villarrica, Pucón, Villarrica Park Lake Hotel (camino Villarrica a Pucón), Aeropuerto de Temuco y Pto. Montt, Hotel Puyehue, Supermercados Lider.

Sin embargo, el consumidor de estos productos es altamente exigente y permanentemente está demandando nuevos productos, cada vez más innovadores. Esta es una de las razones por la cual la empresa está innovando en sus productos gourmet, para hacer posible el lanzamiento de una nueva línea de productos, bajo los parámetros de un Plan de Marketing y con nuevas presentaciones.

Dada la alta calidad de los productos, la empresa está en un proceso de internacionalización, lo cual le permitirá abarcar otros mercados, en los que ya se han realizado testeos de estos productos y con muy buenos resultados. La empresa ha priorizado el mercado de EE.UU. sin perjuicio que esté permanentemente recibiendo solicitudes de cotizaciones y muestras de otros países.

### 3.1.4. FINANZAS

Consecuente con los avances que la empresa ha experimentado a través de su actividad productiva y comercial, ha logrado autofinanciarse y gozar de una viabilidad y solvencia que le permiten desarrollar nuevas líneas de productos.

Si bien es cierto que los Balances confirman lo expuesto anteriormente, debe agregarse que una eficiente gestión ha permitido lograr una situación financiera holgada.

El Plan de Marketing en desarrollo permitirá que el crecimiento experimentado por la empresa, sea orgánico y consecuente con las condiciones de mercado que, dada la situación contingente, es necesario estar observando permanentemente teniendo como referencia un Plan a seguir, diseñado para mediano y largo plazo.

Cabe señalar que la situación descrita anteriormente, permite contar con las fuentes de financiamiento, tanto propias como externas (Bancos), para la implementación del Plan de Marketing.

La empresa ha logrado autofinanciarse y gozar de una viabilidad y solvencia que le permiten desarrollar nuevas líneas de productos.

Se cuenta con líneas abiertas de financiamiento bancario local.

### 3.1.5. PERSONAL

La empresa tiene personal capacitado y con una larga experiencia en productos gourmet.

El personal es de la localidad de Villarrica y ha sido capacitado por la empresa.

En periodos peak no es fácil reclutar mayor cantidad de personal capacitado, pero se cuenta con personal de apoyo que ya tiene experiencia en la empresa.

Durante el año se emplea la siguiente cantidad de personal:

	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agto	Sept	Oct	Nov	Dic
Planta	13	13	13	13	13	13	13	13	13	13	13	13
Temp	12	12		12			12		12			12
Total	25	25	13	25	13	13	25	13	25	13	13	25

Este personal se distribuye entre la Fábrica y los puntos de ventas que tiene la empresa, tanto en Villarrica como en Pucón.

### 3.1.6. ADMINISTRACION

Con la finalidad de cumplir con el objetivo del proyecto de exportación que se ha propuesto la empresa, se requiere que la empresa se internacionalice, lo cual implica una readaptación, para alcanzar esta condición y estar en situación de responder a las demandas y requerimientos de nuevos mercados.

Desde el punto de vista de la gestión, se aprecia que ésta se encuentra extremadamente centralizada, lo cual hace de esta empresa una organización de alto riesgo, en cuanto a la capacidad de abordar negocios de mayor envergadura.

Dentro de la empresa no se visualizan claramente las unidades de producción, personal, compras, finanzas y comercial, desde el punto de vista de delegación de funciones.

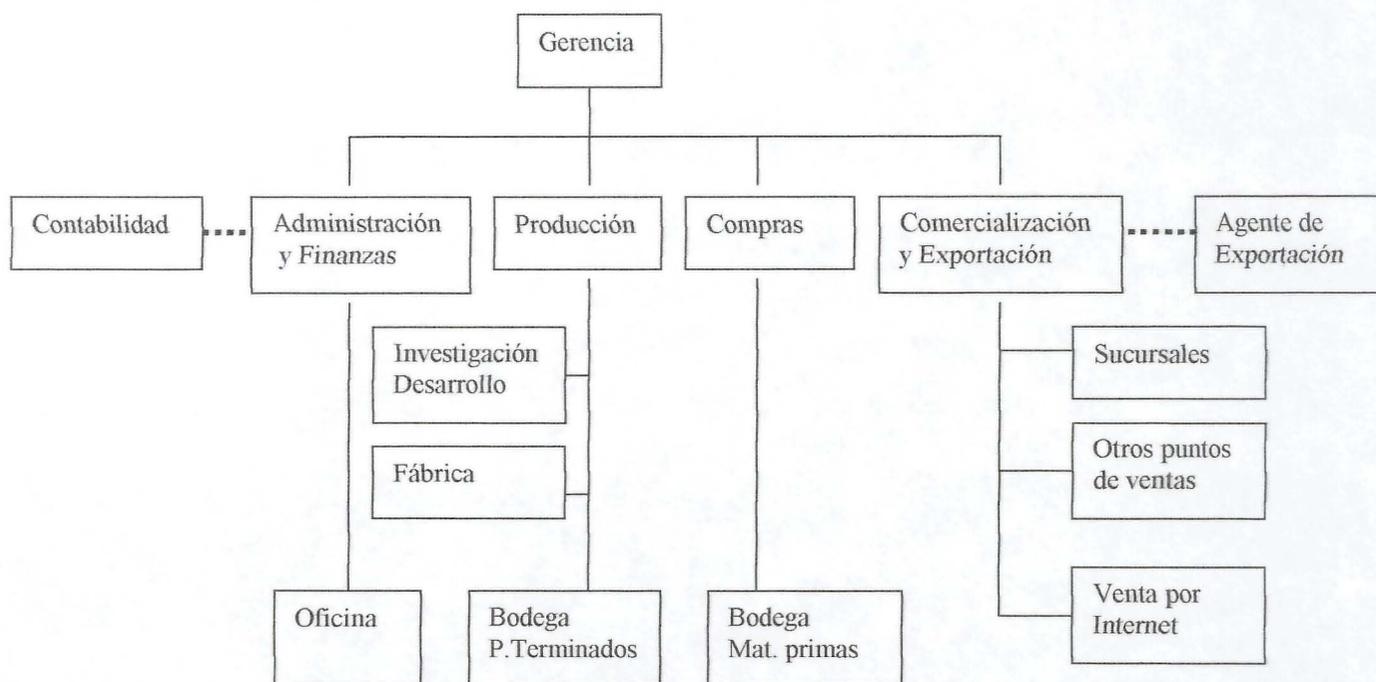
Al no existir funciones delegadas, la organización se torna rígida y limitada a la capacidad de gestión y control de pocas personas. Ello hace difícil y de alto riesgo de colapso el abordar un mayor cúmulo de actividades, lo cual es una consecuencia del crecimiento natural que las empresas experimentan al abordar negocios con mercados externos.

La empresa debe abordar un desarrollo organizacional, con una visión futurista que le permita crecer y adecuarse a los nuevos requerimientos de gestión.

A continuación, se propone un Organigrama que se estima adecuado para la empresa, desde el momento en que comienza a implementar su proyecto de exportación. En esta estructura organizacional se destacan diversas unidades que implican diferentes funciones y responsabilidades, las cuales podrán ser desempeñadas por una misma persona o por varios funcionarios, de acuerdo a la capacidad de contratación que tenga la empresa.

Lo importante es que cada una de estas funciones sea desempeñada, en cuanto a las habilidades, conocimientos y experiencia de cada funcionario, salvaguardando aspectos importantes como son los espacios de control y responsabilidades jerárquicas.

Esta estructura organizacional, debe permitir que la empresa tenga la flexibilidad de crecimiento que todo proyecto de exportación exige, de tal forma de dar una eficiente respuesta a las nuevas demandas y requerimientos de volúmenes, calidad, normativa, precios competitivos, etc. que los nuevos clientes exigirán.



Si bien es cierto que este es un organigrama para ser implementado en el mediano plazo, la totalidad de las funciones que se detallan a continuación, son actualmente ejercidas por el personal de la empresa, muchas veces una misma persona ejerciendo más de un cargo.

**Principales Funciones y responsabilidades:**

a) **GERENCIA:** unidad responsable del cumplimiento de los objetivos de la empresa. Dicta las políticas y planes de acción a corto, mediano y largo plazo. Manejo de personal.

b) **ADMINISTRACION Y FINANZAS:** Dicta los procedimientos administrativos, manejo de las finanzas y su control. Encargado de los controles internos. Cálculo de costos y precios (conjuntamente con Gerencia). Manejo de cajas y bancos.

c) **PRODUCCION:** Responsable de la producción, de la calidad de los productos, cumplimiento de volúmenes de producción. Procedimientos de producción.

d) **COMPRAS:** Control de abastecimiento de materias primas. Control de calidad, de manipulación y almacenamiento de materias primas. Atención de vendedores de materias primas, insumos, etc.

e) **COMERCIALIZACION Y EXPORTACION:** Gestión comercial, decide sobre productos a comercializar, puntos de ventas y estrategia de promoción y publicidad. Manejo de documentación comercial y de exportación. Logística de despachos. Supervisión a sucursales y otros puntos de ventas. Recibe los pedidos de los productos y emite las ordenes de despacho y/o producción.

f) **INVESTIGACION Y DESARROLLO:** Adaptación de los productos a requerimientos del mercado, en cuanto a calidades, normativas, presentación. Búsqueda de nuevos productos, materias primas y condimentos. Responsable del control de calidad de los procesos y productos terminados.

g) **FÁBRICA:** Unidad productiva. Responsable de cumplir con normas de higiene y manipulación de alimentos, procesos productivos. Aspectos técnicos de producción (máquinas, instalaciones, insumos, etc.)

h) **SUCURSALES:** Puntos de ventas de la empresa. Cumplimiento de políticas y procedimientos de comercialización.

i) **OTROS PUNTOS DE VENTAS:** Atención de requerimientos y pedidos de puntos de ventas de terceros.

j) **VENTAS POR INTERNET:** En la posibilidad de que la empresa tenga venta por Internet, esta unidad se encarga de atender estos pedidos y de la estrategia de comunicación y promoción correspondiente.

k) **OFICINA:** Unidad encargada del manejo de oficina, papelería administrativa, secretaría, archivos, etc.

j) **BODEGA DE MATERIAS PRIMAS:** Almacenamiento de Materias primas. Control de stock y de existencias críticas.

k) **BODEGA DE PRODUCTOS TERMINADOS:** Almacenamiento de Productos Terminados. Control de stock y de existencias críticas.

**Unidades externas:**

l) **CONTABILIDAD:** Responsable del manejo contable y tributario de la empresa.

m) **AGENTE DE EXPORTACION (Broker):** Intermediación de negocios con mercados externos. Búsqueda de clientes internacionales. Proponer políticas de comercio exterior.

### 3.1.7. MARKETING

Se cuenta con un análisis del mercado de EE.UU., con su respectiva normativa, orientado a conocer los requerimientos de dicho mercado, respecto a productos alimenticios, especialmente catalogados como Gourmet.

Lo anterior, ha entregado las bases para adaptar los productos a los requisitos y exigencias impuestas por el mercado estadounidense. Esta adaptación ha contribuido, a contar con productos de más alto nivel de calidad, también para el mercado nacional, lo que ha redundado en mejores niveles de ventas de los productos que se han sometido a esta adecuación (principalmente Chutney y Confituras).

La empresa trabaja con broker, para la colocación de productos en el extranjero. Mediante lo cual se tiene mayor capacidad de respuesta a las demandas del exterior, en cuanto a oferta, entrega de información de los productos, cotizaciones, etc.

Si bien es cierto que los productos no tienen una marca conocida en mercados internacionales, ésta ha sido reconocida, como perteneciente a una Línea Gourmet de alta calidad, por parte de los importadores potenciales que han conocido estos productos en Ferias y eventos de promoción.

Lo anterior, es la causa por la que la empresa ha debido enfrentar altos costos de prospección y penetración de mercados externos, principalmente EE.UU. (Estados de Los Angeles, Nueva York)

Como parte de la estrategia para abordar este mercado, se han realizado actividades de prospección al mercado norteamericano, visitando la Fancy Food Show 2008, y posteriormente haber participado en esta Feria, como expositora, en la ciudad de Nueva York, a fines de Junio de este año 2009.

La Fancy Food Show se realiza todos los años en 4 oportunidades en distintas ciudades de EE.UU.

Este encuentro concentra a unos 1.100 expositores, que exhiben unos 100 mil productos de todos los rincones del mundo y todos los años concurren a él entre 19 y 32 mil visitantes, que representan supermercados, restaurantes, hoteles y tiendas especializadas. De éstos, el 87% es directamente responsable de las decisiones de compra en sus empresas.

**Resumen del análisis interno**

	Análisis de la Empresa	
	Fortalezas	Debilidades
Personal de la Empresa	La empresa tiene personal capacitado y con una larga experiencia en productos gourmet. El personal es de la localidad de Villarrica, capacitado por la empresa.	En periodos peak no es fácil reclutar mayor cantidad de personal capacitado
Administración	Empresa familiar con alta moral interna y sentido de cooperación. La empresa está abierta a una readaptación organizacional, para estar en situación de responder a las demandas y requerimientos de nuevos mercados.	Desde el punto de vista de la gestión, se aprecia que ésta se encuentra extremadamente centralizada.
Productos	Productos con identidad local, reconocidos por el mercado, por su alta calidad gourmet. Posicionamiento de marca a nivel nacional "Huerto Azul". Alto nivel de calidad en presentación de los productos, logrado a través de innovación en los diseños de envases y etiquetado.	Se requiere readecuación del etiquetado, para diferentes mercados.
Capacidad de producción	La empresa cuenta con una mediana capacidad de producción, considerando su variada producción semi-industrial. Capacidad de producción adecuada para atender mercados a nivel de nichos.	Algunas de las materias primas empleadas corresponden a frutos de la zona que están disponibles por temporadas y dependen de condiciones climáticas.
Finanzas	La empresa ha logrado autofinanciarse y gozar de una viabilidad y solvencia que le permiten desarrollar nuevas líneas de productos. Se cuenta con líneas abiertas de financiamiento bancario local.	Se requiere Capital de Trabajo adicional para el proyecto de internacionalización, para lo cual se deben destinar recursos propios.
Marketing	Se cuenta con un análisis del mercado de EE.UU., con su respectiva normativa, orientado a conocer los requerimientos de dicho mercado, respecto a productos alimenticios, especialmente catalogados como Gourmet.	

### 3.2. ANALISIS EXTERNO DE LA EMPRESA

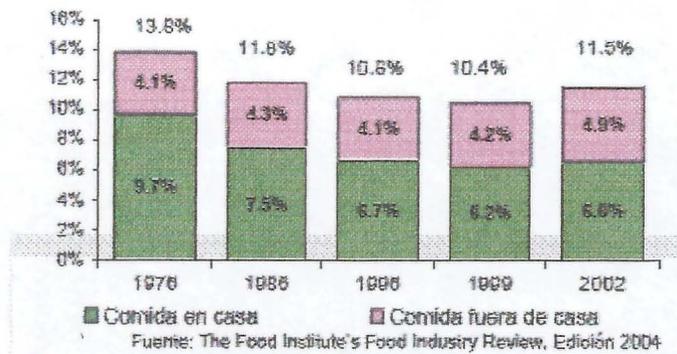
#### 3.2.1. SITUACION ECONOMICA

##### Consideraciones para el Año 2009-2010:

En atención a la situación económica por la que está atravesando EE.UU. y gran parte del mundo, a partir de la crisis *Subprime* originada en el país del norte a mediados del año 2008 recién pasado, se estima que la tendencia mostrada en los años anteriores puede sufrir un estancamiento en lo que a consumo del año 2009 y 2010 se refiere, tanto a nivel nacional como internacional.

Una de las consecuencias inmediatas que están acusando los mercados consumidores de productos Gourmet, es una baja en el consumo a nivel de Food Service, debido a que la tendencia de personas o familias que acostumbraban a comer fuera de casa (por razones de esparcimiento y no por razones de trabajo), ha declinado e incluso se estima una baja de un 25% a 30% , ello debido a que las familias están haciendo ahorros y en lo que a comida corresponde han bajado los costos de consumo; lo cual es factible lograr a través del cambio de hábitos de consumo fuera de casa (restaurantes) de productos gourmet, por consumir estos mismos productos, pero en casa.

##### Proporción de la renta destinada a alimentación EE.UU.



El gráfico anterior muestra el comportamiento del consumidor de productos gourmet antes de la crisis. Aún no existen cifras oficiales que cuantifiquen el fenómeno de cambio de hábitos de consumo de los norteamericanos, pero es evidente que las familias y consumidores individuales, prefieren ahorrar los costos de servicio y consumir los mismos productos gourmet, pero preparados en casa.

Así las estadísticas mostradas por las Asociaciones Supermercadistas de EE.UU. han demostrado que no ha habido bajas sustanciales en las ventas de estos productos a nivel de Supermercados y tiendas especializadas, lo cual es auspicioso para una pronta recuperación de la tendencia al alza de este rubro.

Lo anterior, obliga a adoptar actitudes de mayor cautela, pero con la finalidad de darse los tiempos para lograr mejores productos, más competitivos, atractivos y con valor agregado desde el punto de vista de su origen, recetas innovadoras, ingredientes interesantes. El consumidor de productos gourmet seguirá eligiendo aquellos alimentos que reúnan estas características.

Otro factor que se debe tener en cuenta son los menores retornos que se puedan lograr, por bajo valor del dólar y Euro que actualmente se tienen, en comparación con los de años anteriores. Lo anterior ha llevado a la empresa a fijar sus precios en moneda equivalentes con tendencia a la baja, lo cual los hace menos competitivos.

El rubro que maneja la empresa corresponde a los productos alimentarios, respecto a los cuales se tienen auspiciosos pronósticos, toda vez que las autoridades económicas chilenas han señalado que el país se plantea como potencia agroalimentaria.

Al respecto, valga señalar lo publicado en Enero del 2006 (Revista del Campo de El Mercurio), donde se planteó que Chile se encontraría para el año 2010 dentro de los primeros diez países exportadores de alimentos, con exportaciones que bordearían los US\$ 14 mil millones y US\$ 17 mil millones.

### **3.2.2. TENDENCIAS DE LOS CONSUMIDORES**

El crecimiento sostenido en el mundo gastronómico y que se observa con la apertura y desarrollo permanente en restaurantes y ciudades, donde están presentes los productos de esta empresa: Santiago, Viña del mar, Concepción, Talca, Temuco, Aeropuerto de Temuco y Pto. Montt, Hotel Puyehue, Supermercados Lider; nos habla de la exigencia de los paladares y nuevas propuestas para los sentidos. El consumidor chileno expresa nuevas necesidades, en un afán por consumir productos distintos para experimentar la comida gourmet.

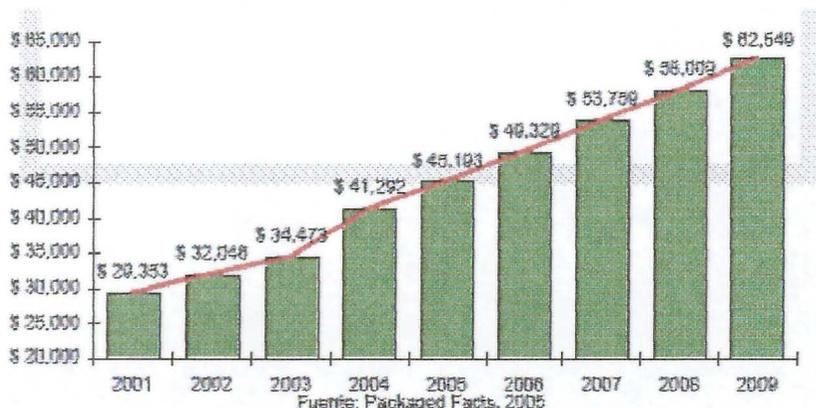
Existen productores artesanales a pequeña escala y se evidencia una tendencia a consumir nuevos sabores; de aquí nació esta inquietud por sacar al mercado una línea amplia y diferente de pastas, salsas, chutney que no existían en nuestro mercado, esto se experimenta a diario en la atención personalizada en las 5 tiendas de la empresa, ubicadas en Villarrica, Pucón, Hotel Park Lake (Villarrica-Pucón) y Temuco y la creciente demanda a nivel nacional de estos productos y la solicitud de que se amplíe esta tendencia.

Chile ocupa actualmente el lugar 17 en el ranking de mercados exportadores de alimentos y bebidas. Uno de los desafíos del actual Gobierno es convertir al país en una potencia agroalimentaria y llegar a ser parte del “top ten” de economías con presencia en el mercado internacional. Consecuente con lo anterior, la empresaria se ha propuesto mejorar la presentación de sus productos, con la finalidad de ampliar su mercado hacia el extranjero, dada la calidad de sus productos y en consecuencia a la política de potenciar la oferta nacional.

Las expectativas de abordar mercados en el extranjero, se ven ampliadas al considerar al mercado Norteamericano como mercado destino. En EE.UU. en la actualidad los alimentos gourmet mueven anualmente unos US\$ 53.000 millones, es un mercado que está creciendo fuertemente y muy dinámico en casi todas sus categorías, la razón de ello es que el consumidor de alimentos gourmet en Estados Unidos es muy aventurero, siempre está buscando nuevos productos, le gusta explorar, conocer otros sabores y actualmente existe una reducida oferta de productos chilenos en ese mercado.

El mercado de EE.UU. tenía una proyección para el año 2008 de US\$ 58.000 millones y para el año 2009 se espera llegar a un monto sobre los US\$ 62.000 millones.

**Proyección de Ventas minoristas de productos gourmet 2000-2009 (millones\$)**



En atención a que la empresa ha priorizado a EE. UU. como el destino para sus productos, es necesario realizar un análisis de ese mercado, con la finalidad de determinar las acciones a realizar, orientadas a que la empresa cuente con un Plan de Marketing que le permita abordar dicho mercado.

El análisis de este mercado está orientado a productos Gourmet, que corresponde a la oferta exportable que ha formulado la empresa, para incursionar en su proyecto de internacionalización. Algunos productos de la empresa, como son: Chutney y mermeladas dulces ya han sido testeadas por importadores de California e incluso han estado presentes en la última Fancy Food realizada en ese Estado y en Nueva York en Enero y Junio del 2009.

EE.UU. contaba con una población al año 2005 de 301.139.947 habitantes, siendo a junio del año 2008 de 303.824.646 habitantes, con un promedio de edad de 36,7 años. El ingreso per cápita al 2005 era de USD 41.916; en tanto al 2007 era de USD 45.800 y con un crecimiento entre los años 2000 y 2005 de una tasa media anual del 3,8%.

Se estima que el 10% del total de consumo de productos gourmet de EE.UU. se efectúa en la costa oeste.

Si bien es cierto que California es un mercado tentador, para colocar productos, dado los antecedentes presentados anteriormente, no puede dejar de considerarse el centro de EE.UU. y la costa Este que son mercados altamente interesantes, pero un poco más sofisticados. Quizás ésta sea la razón, por la cual los empresarios Pymes chilenos visualizan a estos mercados más difíciles de abordar que los de la costa Oeste. Además, los fletes de los productos Gourmet provenientes de Europa (principalmente de Italia), serían de más bajo costo a la costa Este, por menor distancia, por tanto los precios que se pudieran detectar de la competencia en estos mercados, serían más difícil de desplazar.

Los demandantes de este tipo de productos, son segmentos de consumidores con gustos exigentes, que están dispuestos a pagar precios más altos, por estas exclusividades.

El incremento de esta demanda se explica por la incorporación a este segmento de consumidores que son profesionales jóvenes, empleados y empresarios de altos ingresos que pretenden a través de la comida darse el gusto de ser más exclusivos, consumir alimentos sanos y estar permanentemente innovando en sus dietas.

El 58% de la población consumen productos gourmet, en general son consumidores entre 25 y 45 años.

Los productos gourmet más demandados son: café, té, chocolate y confites. Se estima que una mayor diversidad cultural generará mayores tendencias hacia comida fusión, como ingredientes especiales o exóticos.

Las 10 ciudades en que se concentra el consumo de productos gourmet en Estados Unidos son: Nueva York, Los Angeles, Chicago, San Francisco, Detroit, Washington, Philadelphia, Houston, Boston y Miami. En general, la costa oeste y el noreste de EE.UU. En estas ciudades la población tiene mayor poder adquisitivo, están más preocupadas de la alimentación, salen más a comer fuera de casa y está más dispuesta a probar recetas y productos novedosos.

El rápido incremento de la demanda en EE.UU. comenzó en la década del 80, en que los consumidores de ciertos niveles, ubicados en las grandes ciudades de ambas costas, adoptaron la costumbre de “comer mejor de lo mejor”

Entre los años 2003 y 2005, las ventas minoristas de productos gourmet crecieron en EE.UU. de USD 26.900 millones a USD 37.770 millones, excluyendo las ventas del gigante Wal-Mart.

Entre el 2002 y el 2004, las ventas gourmet se incrementaron en 17,9%, en tanto que las ventas de los alimentos en general sólo lo hicieron en 7,7%

Según NASFT, más de 200 millones de consumidores estadounidenses consumen productos gourmet, siendo el 67% de estos consumidores adultos-jóvenes de 25 a 34 años. En EE.UU. existen 14.000 tiendas de alimentos gourmet.

### 3.2.3. COMPETIDORES

El incremento de la demanda por productos gourmet, también ha originado como consecuencia un aumento de la oferta interna, contándose alrededor de 14.000 tiendas especializadas en gourmet en EE.UU. (2004).

Estas empresas pueden ser de pequeños artesanos que venden sus productos localmente, hasta grandes empresas multinacionales que dentro de sus líneas de producción, tienen alguna dedicada al rubro gourmet, por ejemplo: Danone, Cocal Cola, Campbell Soup o Starbucks Coffe, por citar algunas.

Estas grandes compañías trabajan con varias marcas propias, como ser:

*Campbell Soup: Pepperidge Farm, Govidia Chocolatier.*

*Kraft Food: Gevalia (Café y Té), Grey Poupon (mostaza), DiGiorno (pastas, pizza congelada), Athenos (queso) etc.*

La mayoría de los productores de gourmet son pequeñas empresas, muchas veces familiares que han comenzado en el hogar o en la granja, y de a poco se han ido abriendo espacios en el mercado y posicionando sus productos a través de sus recetas exclusivas, sabores y presentaciones especiales.

Otra competencia importante son los productos gourmet importados que tienen gran presencia en los mercados de EE.UU., siendo Italia uno de los países proveedores de preferencia (por ejemplo: aceites).

Respecto a los productos importados desde Europa, Chile tiene ciertas ventajas dado que los costos de fletes son más bajos desde nuestro país que desde Europa a Norteamérica.

América Latina en general y México son fuertes exponentes de productos gourmet en EE.UU., principalmente en los mercados con alta presencia latina, desde donde demandan sabores que vienen desde los países de origen del mundo latino asentado en EE.UU.

A nivel nacional, la empresa tiene fuertes competidores representados por una amplia gama de productores de mermeladas y confituras, como ser:

Región Metropolitana:

DEPABLO-MERMELADAS, THAGOD LTDA. CLOUS, PRODUCTOS STEIN LTDA. PRODUCTOS MICKELSEN.

Región del Bio-Bio:

MERMELADAS MARCIA BELTRAN

Región de la Araucanía, de Los Ríos y de Los Lagos, no se ubican empresas competidoras en este rubro.

Además de lo anterior, se cuentan las diferentes industrias de mermeladas nacionales, las cuales no son consideradas competencia, dado que no pertenecen a la categoría gourmet, ofreciendo productos a nivel de supermercados en presentaciones sachet.

### **3.2.4. LEGISLACION**

La empresa cuenta con un estudio de la Normativa norteamericana en cuanto a envasado y etiquetado de productos alimentarios, dentro de cuyo marco regulatorio deberán realizarse las adecuaciones e innovaciones de los productos gourmet objeto del presente Plan de Marketing.

El cumplimiento de las normativas que imponen los diferentes mercados, debe ser prioritario al momento de decidir recetas, diseños, etiquetas y envases.

El cumplimiento de la normativa, por sí misma, no asegura un acceso a este interesante mercado de EE.UU., si no va acompañada de una estrategia que permita una agresiva persuasión y diferenciación de los productos frente a la dura competencia que existe en este mercado destino.

Se debe dejar en claro que las normativas son dinámicas en el tiempo, es decir, actualmente y a futuro pueden encontrarse o dictarse nuevas regulaciones, a las cuales la empresa deberá estar atenta, para implementarlas tanto en sus procesos productivos, como en los diseños y presentación de sus productos.

Resumen del análisis externo

	Análisis del entorno competitivo	
	Oportunidades	Amenazas
Competidores	Chile tiene ciertas ventajas competitivas, dado que los costos de fletes son más bajos desde nuestro país que desde Europa a Norteamérica.	Competencia importante son los productos gourmet importados que tienen gran presencia en los mercados de EE.UU., siendo Italia uno de los países proveedores de preferencia
Legislación	La empresa cuenta con un estudio de la Normativa norteamericana en cuanto a envasado y etiquetado de productos alimentarios, dentro de cuyo marco regulatorio deberán realizarse las adecuaciones e innovaciones de los productos gourmet	
Tendencias del consumidor	En EE.UU. en la actualidad los alimentos gourmet mueven anualmente unos US\$ 53.000 millones, es un mercado que está creciendo fuertemente y muy dinámico en casi todas sus categorías, la razón de ello es que el consumidor de alimentos gourmet en Estados Unidos es muy aventurero, siempre está buscando nuevos productos, le gusta explorar, conocer otros sabores y actualmente existe una reducida oferta de productos chilenos en ese mercado.	Una de las consecuencias inmediatas que están acusando los mercados consumidores de productos Gourmeten EE.UU., es una baja en el consumo a nivel de Food Service, debido a cambios de hábito de los consumidores a partir de la crisis Subprime.
Capacidad de producción	Se cuenta con una red de proveedores locales de materias primas, seleccionados y capacitados en cuanto a la calidad de los frutos que se requieren.	
Económicas	Se visualiza una salida de la crisis, para lo cual la empresa ya está preparada, para atender los mercados que comiencen a aumentar sus demandas	Menores retornos que se puedan lograr, por bajo valor del dólar y Euro que actualmente se tienen, en comparación con los de años anteriores. Lo anterior ha llevado a la empresa a fijar sus precios en moneda equivalentes con tendencia a la baja, lo cual los hace menos competitivos.

#### 4. FOCO DE PRODUCTO-MERCADO DE LA EMPRESA:

##### 4.1. OBJETIVOS DE MARKETING Y PRODUCTO

La empresa ha adoptado una nueva estrategia de marketing, actualmente en implementación y que dice relación con lanzar al mercado diferentes líneas de productos, en forma esporádica (cada año), de tal forma de renovar su oferta en forma permanente, sorprendiendo a los consumidores con nuevos sabores y presentaciones. Es así como en esta oportunidad, la empresa está lanzando la Línea gourmet 2009-2010 que es objeto del presente Plan de Marketing y que a su vez tiene los siguientes objetivos:

1. Innovar la producción e introducir al mercado una nueva **Línea de Productos gourmet Huerto Azul 2009-2010**, que son productos creados a partir del rescate de ingredientes naturales, propios de esta Región, sub valorados, de bajo costo, de gran producción y poco atractivos, pero con un gran potencial gastronómico (Manzanas silvestres, Maqui, Mora, Piñones, etc.) que, con adecuadas recetas y con una presentación diferenciadora elevan su calidad a productos gourmet, para el mercado nacional e internacional, teniendo el sello de productos exóticos y de alto nivel de calidad.

2. Contar con una nueva imagen de los productos, a través de diseños atractivos de envases y etiquetados, tablas nutricionales, códigos de barra, para la nueva línea gourmet, con la finalidad de acceder a mercados cada vez más competitivos y exigentes.

3. Diseñar y producir material publicitario de productos gastronómicos técnicamente promocionables, que cumplan con los requerimientos del mercado nacional e internacional, en cuanto a normas, diseños, empaque, información de origen e identidad.

##### 4.2. SEGMENTACION Y SELECCIÓN DE MERCADO META

En atención a que los productos están dirigidos a todo consumidor, pero especialmente a los que desean experimentar nuevos sabores, se ha considerado un mercado nicho que está conformado por consumidores potenciales que obedecen al siguiente perfil de segmento:

- a) Estrato socioeconómico ABC1; C1 y C2
- b) Dueñas de casa.
- c) Parejas jóvenes ejecutivos, empresarios, que buscan productos especiales para atender a sus invitados.
- d) Turistas que buscan productos agroalimentarios con fuerte componente de origen, con alimentos típicos de la zona sur y en especial de la Araucanía.
- e) Restaurantes y Chef que buscan incorporar en sus menús recetas tradicionales del sur.

El propósito de la empresa es el atender el mercado nacional e internacional que demanda productos típicos transformados en gourmet, con alimentos naturales, con un importante arraigo local y que lleve en forma intrínseca los sabores y el mensaje del sur, de la Araucanía.

Geográficamente los mercados objetivos a nivel nacional se ubican en ciudades de más de 250.000 habitantes, en que existan segmentos con el perfil detallado anteriormente y en localidades turísticas de alta presencia de extranjeros.

Los consumidores potenciales son los pertenecientes al perfil detallado anteriormente que buscan productos innovadores en tiendas especializadas y/o en Hipermercados en las secciones delicatessen o productos gourmet.

Dentro del mercado nacional, se destaca la ciudad de Santiago como mercado meta, focalizándolo en el sector oriente de la capital, en las comunas de: Providencia, Las Condes, Vitacura, Lo Barnechea, etc. sectores geográficos en que se ubica el 10% de los habitantes de Santiago, pertenecientes a los estratos socioeconómicos ABC1, C1.

Cabe destacar que esta misma población es la que recorre el país durante las épocas de vacaciones, Semana Santa, 18 de Septiembre y que visitan ciudades tales como: Villarrica, Pucón, Puerto Varas, ciudades que también constituyen mercados metas para la empresa.

Internacionalmente, como mercado objetivo se ha detectado a EE.UU. como país a abordar, teniendo como destino a Nueva York y la costa Oeste de Estados Unidos (California).

En una primera etapa, el mercado objetivo que se ha priorizado es específicamente Nueva York, dada las características de los consumidores y sus hábitos de consumo que benefician la demanda de productos gourmet. A lo anterior, se agrega la imagen país que se ha promocionado con éxito del rubro gourmet, en este mercado.

### 4.3. ELEMENTOS DIFERENCIADORES

**1. Imagen de los productos:** La empresa ha realizado un esfuerzo especial durante los últimos dos años en mejorar la presentación de los productos a través de un marketing innovativo, que le permite diferenciarse de la competencia.

Sus productos que han sido beneficiados con esta nueva estrategia de imagen, se presentan en frascos de vidrio de 210 grms con su etiqueta correspondiente. Este frasco a su vez va dentro de una caja de couché de alta densidad troquelado que permite a través de una ventana ver el frasco en su interior. Esta caja es de alto impacto de diseño gráfico con toda la información nutricional, de ingredientes, nombre del producto, gráfica de los principales componentes, código de barras, cumpliendo con la normativa nacional.

Los productos priorizados para el mercado norteamericano tienen texto en inglés y cumplen con la norma norteamericana de envasado y etiquetado.

Para lo Línea de productos 2009-2010 se pretende también imprimir un diseño diferenciador de alto impacto en el mercado.

**2. Recetas exclusivas:** La calidad de los productos de Huerto Azul, son el fruto de recetas creadas, probadas y altamente cotizadas por las familias sureñas, dentro de las cuales se cuentan de origen italiano y alemán.

Los procesos productivos semi-industriales y la larga experiencia de la empresaria aseguran productos de alta calidad, controlados desde la recepción de las materias primas hasta las etapas de conservado y envasado.

Estas recetas son celosamente guardadas, manteniendo una exclusividad que aportan un importante plus a los productos gourmet de esta empresa.

**3. Precios:** El precio de la Línea gourmet de Huerto Azul, constituye un factor diferenciador, toda vez que la calidad de los productos es a nivel internacional, sin embargo los precios son competitivos, para el mercado nacional, tanto es así que la compra de estas delicatessen se ha ido ampliando a otro estrato socioeconómico como es el C2.

**4. Potencia platos tradicionales:** Un elemento diferenciador importante es el que se aprecia dentro de la línea de chutney, los cuales tienen la particularidad de ser complementos de carnes (blancas o rojas), dándole al plato un mayor nivel de sabor y presentación, subiendo su imagen y apetencia.

#### **4.4. POSICIONAMIENTO**

El posicionamiento de los productos Huerto Azul está dado por las cualidades diferenciadoras mencionadas anteriormente, las que son promocionadas a través de diferentes eventos en que participa la empresa: Ferias, Degustaciones, en las que se destacan sus cualidades. De ello se han recibido positivas opiniones de los consumidores quienes han preferido esos productos, de lo cual dan cuenta los aumentos de ventas experimentados desde que se han lanzado estos nuevos productos al mercado.

Este posicionamiento es el que se desea afianzar, tanto en marca como en productos, a través del lanzamiento de esta nueva Línea de productos gourmet 2009-2010. Todo ello a nivel de mercado nacional, como internacional, esto último a través de la estrategia de exportación que está llevando a cabo la empresa.

## 5. PROGRAMA DE MARKETING

### 5.1. ESTRATEGIA DE PRODUCTO

#### 5.1.1. MARCA

En la empresa, se ha pretendido que detrás de la marca **“Huerto Azul”**, los consumidores potenciales, puedan visualizar los siguientes aspectos positivos:

- Características básicas de la oferta exportable.
- Calidad de los productos.
- Presentación de los productos.
- Precios.
- Capacidad de respuesta a los requerimientos (demanda, normativa, pos-venta, etc.)
- Capacidad de gestión.
- Capacidad de negociación.

Todo este mensaje debe estar detrás de la marca: **“Huerto Azul”**. De tal forma que, para fines de comercio exterior, no solamente una marca comunica un concepto persuasivo, sino que implica comunicar la calidad de los productos, como también “la calidad” de la empresa y de sus integrantes, como gestores de negocios internacionales.

Esto es muy importante. Este mensaje debe ser transmitido a los clientes a través de una tradición comercial confiable y segura de la cual ellos puedan disfrutar, al ser clientes de la empresa.

Este segundo mensaje es el que la empresa debe saber explotar y estar preparada para ello, toda vez que la marca **“Huerto Azul”** no es del todo persuasiva como primer mensaje, ya que no resulta fácil asumir que detrás de estos conceptos se promueven productos alimenticios. De todas formas, quizás no es un tema determinante, para las exportaciones, casos en los cuales los importadores le dan más importancia a un segundo mensaje, de lo cual ya se ha explicado y que dice relación con lo que hay “detrás” del producto.

A lo anterior debe agregarse que la “Marca” también comprende un estilo de hacer negocios y también un diseño. Respecto a esto último, es importante señalar que la empresa ha comenzado a introducir favorables cambios e sus diseños de productos gourmet, principalmente en los Chutney; lo cual es muy importante desde el punto de vista del marketing innovativo, pero con una visión de largo plazo, se debe proyectar esta innovación de diseños a varias otras líneas de productos.

### 5.1.2. ENVASE y ETIQUETADO

#### a) ENVASES:

La presentación de los productos Gourmet , a través de su envasado, deben señalar al consumidor en el breve tiempo ( 3 segundos) que tiene en observar en un escaparate una infinidad de productos, cuales son gourmet. Esto se logra mediante un diseño especial, atractivo y que comunique el carácter de exótico, especial y exclusivo de su sabor, aromas y componentes en general.

Los productos gourmet, persiguen satisfacer dos grandes necesidades, el proporcionar un alimento de sabores y origen especial, pero también el proporcionar un regalo en la alimentación de delicatessen, ya que el comprador lo destine para una tercera persona o para él mismo. Esta tendencia ha sido claramente detectada en el mercado de Estados Unidos y no debería ser distinta a las motivaciones que tienen en otros mercados los consumidores de este tipo de productos.

Bajo esta premisa, la presentación de los producto gourmet de *Huerto Azul* reviste primerísima importancia, para lo cual es necesario recurrir a diseñadores, tanto de envases, como de etiquetas que satisfagan este requerimiento de exclusividad en los diseños. Todo ello con un agregado, que significa que a su vez cada producto gourmet debe diferenciarse del resto de su misma categoría.

Lo anterior, ha llevado a priorizar dos aspectos, desde el punto de vista de la presentación de estos productos. El primero dice relación con que deben ser envases prácticos, en cuanto a su uso que, cumpliendo con su condición de envases seguros, deben ser suficientemente atractivos y persuasivos.

El segundo punto se refiere a que deben ser diseños que permitan constituirse en un atractivo regalo, que permita un sobre-envase propio de un paquete de regalo, lo cual le dará un valor agregado a su contenido que de por sí ya se supone muy especial.

De más está decir, que a nivel de la información del etiquetado se deberá cumplir con la normativa vigente en cada uno de los mercados en que se incursione, pero además debe agregarse la importancia que en la información contenida en la etiqueta se exploten los argumentos que los consumidores buscan como característica básica de un producto gourmet: origen exótico, componentes especiales, elementos saludables, naturales y exclusivos, entre otros.

## b) NORMATIVA DEL ETIQUETADO:

Para el posterior diseño de los productos gourmet de la empresa, se han tenido las siguientes consideraciones previas, para acceder al mercado norteamericano:

La FDA es la agencia responsable de la seguridad alimentaria y es competente en la comprobación de la sanidad, integridad e identidad de los productos procesados dentro de Estados Unidos y los que pretender ser importados. También tiene competencia sobre el etiquetado de los productos alimentarios en EE.UU.

Todos los productos deben llevar dos tipos de etiquetado: **el general y el nutricional:**

**a) Etiquetado General:** La información general debe estar expresada en Inglés y en medidas anglosajonas. No está prohibido el uso de otras lenguas, pero si se introduce alguna información en otro idioma, toda la información obligatoria deberá figurar en Inglés y en el idioma original.

La información obligatoria general es la siguiente:

- Nombre común o usual del alimento.
- La cantidad exacta del contenido (peso, volumen)
- El nombre y lugar del establecimiento fabricante, envasador o distribuidor.
- La lista completa de ingredientes en orden descendiente a la cantidad presente en el producto.

**b) Etiquetado Nutricional:** En el etiquetado Nutricional no se aceptan mensajes que puedan confundir al consumidor. La información Nutricional consiste básicamente en proporcionar los siguientes datos:

- El número de calorías por ración del producto alimentario.
- Cantidad de Sodio.
- Cantidad de Potasio.
- Cantidad de Hidratos de carbono.
- Cantidad de Proteínas.
- Cantidad de Minerales.
- Cantidad de Vitaminas.
- Cantidad de Grasa total.
- Cantidad de Grasa saturada.
- Cantidad de Grasa no saturada.
- Cantidad de Colesterol.
- Cantidad de Ácidos grasos hidrogenados.
- Aviso protección de la salud contra la presencia de los 8 alergénicos más comunes.

### Otras consideraciones:

1. La denominación del producto que debe estar localizada en el tercio superior del panel principal, debe aparecer en forma visible y prominente en comparación al nombre y marca del producto.

2.- Declaración del contenido neto del envase que debe hacerse usando los dos sistemas de medidas (sistema métrico decimal y el sistema inglés).

3.- Declaración de la lista de ingredientes, debe contener todos y cada uno de los ingredientes presentes en el producto de forma descendente, todos los ingredientes compuestos en alimentos estándares, por Ej.: chocolate, mostaza, mantequilla, así: Harina de trigo, azúcar, agua, huevos, almendras, uvas pasas, levadura (benzoato sódico, bicarbonato sódico, bicarbonato amónico), sal, color artificial (amarillo) y lecitina de soya (emulgente).

4.- La declaración de ingredientes se debe localizar en el panel de información conjunto con el nombre y dirección del productor del alimento o bien donde se localice la información nutricional. El tamaño mínimo permitido es 1/16 de pulgada que equivale a 2,1 mm.

5.- Respecto a la información nutricional:

- Todos los valores presentes en la etiqueta nutricional debe reflejar la información equivalente a la porción establecida.
- Nutrientes básicos aproximados según regla específica.
- Columna de la declaración de valores diarios porcentuales estimados en función a una dieta de 2.000 calorías diarias.
- Formatos permitidos y recomendados determinados por tres factores: el área total disponible para etiquetar, los nutrientes presentes en el producto y el espacio disponible en los distintos paneles del envase.
- Es necesario también que el nombre y dirección de la Compañía responsable del producto en los Estados Unidos sean declarados en la etiqueta.

6.- El nombre y la dirección del productor, empacador o distribuidor deben cumplir los siguientes requisitos:

- La declaración debe incluir la dirección, ciudad, país y código postal. En el caso de una corporación el nombre real debe ser utilizado con las abreviaturas permitidas.
- El tamaño mínimo permitido es de 1/16 de pulgada lo que equivale a 2,1 mm.

7.- El Código de barras aceptado en los Estados Unidos es el *Universal Product Code (UPC)*.

8.- El Gobierno Federal no ha emitido ninguna ley respecto a la fecha de caducidad o vencimiento. Es recomendable presentar esta información, pero no es obligatoria.

9.- Las Instrucciones de uso o de empleo constituyen un elemento adicional en el envase del producto. Tradicionalmente se incluye esta información, para beneficio del consumidor.

10.- Food Canning Establishment Registration (FCE). El FDA exige que todas aquellas empresas que producen alimentos de baja acidez o acidificados, sometan sus procesos de producción a una revisión de la Administración, para verificar la vigencia del producto. Básicamente los productos bajo esta categoría cumplen con las siguientes características:

- Productos envasados al vacío.
- Productos no refrigerados.
- Productos que han recibido calor durante el proceso de producción.
- Alimentos de naturaleza no ácida.

11.- Información adicional, como certificaciones, condición de productos orgánicos, marcas registradas, derechos de propiedad intelectual; pueden ser expresados en el etiquetado, siempre que se cuente con la documentación de respaldo correspondiente.

12.- Es necesario también que el nombre y dirección de la Compañía responsable del producto en los Estados Unidos junto con el Código Federal de Regulaciones de los Estados Unidos sean declarados en la etiqueta.

La empresa exportadora debe contar con el N° de Registro Bioterrorismo que exige el FDA.

A nivel nacional, la empresa está sometida a las regulaciones y exigencias del Código Sanitario impuesto por ISP, dependiente del Ministerio de Salud.

### **5.1.3. CALIDAD**

La calidad de los productos de Huerto Azul, son el fruto de recetas creadas, probadas y altamente cotizadas por las familias sureñas, dentro de las cuales se cuentan de origen italiano y alemán.

Los procesos productivos semi-industriales y la larga experiencia de la empresaria aseguran productos de alta calidad, controlados desde la recepción de las materias primas hasta las etapas de conservado y envasado.

La empresa cuenta con la totalidad de los permisos del ISP, para su línea de producción, así también éstos cumplen con normas internacionales, lo que ha permitido colocar productos en EE.UU. cumpliendo con la normativa alimentaria de este país.

Actualmente la empresa está participando de un instrumento de Fomento FOCAL, con la finalidad de implementar HACCP e ISO 9000.

## 5.2. ESTRATEGIA DE PRECIO

Si bien la empresa tiene sus estructuras de costos para enfrentar el mercado local, para proyectos de exportación es necesario readecuar estas estructuras, en atención que para los negocios internacionales y específicamente en las exportaciones entran a jugar nuevos ítems de costos que por ende influyen en los precios y sus modalidades de cálculos.

Estos nuevos ítems y consideraciones, son las siguientes:

### **a) Devoluciones de Administración Pública:**

Representados por:

\*Sistema Simplificado de Reintegro a las Exportaciones no Tradicionales (Ley 18.480)

\*Recuperación de Impuesto al Valor Agregado (I.V.A.) (Ley 825 , Decreto 348)

\*Pago Diferido de Gravámenes Aduaneros y Crédito Fiscal aplicable a Bienes de Capital y su Amortización con Exportaciones (Ley 18.634)

\*Sistema de Reintegro de Derechos y demás Gravámenes Aduaneros (Ley 18.708)

### **b) Costos Aduaneros y/o Portuarios:**

Estos costos están dados, principalmente, por:

- Costos de manipulación.
- Costos de carga de mercadería.
- Gastos Aduaneros de exportación.
- Costos Tasa Puerto de Salida.
- Costos del Agente de Aduana.

### **c) Incoterms:**

Otro aspecto importante es el uso de Incoterms que son los términos sobre los cuales se expresa un precio, dependiendo de la responsabilidad que asumen vendedor y comprador en las diferentes etapas de la exportación.

Los Incoterms en que la empresa expresará sus precios serán los siguientes:

- **EXW (Ex Works)** - El vendedor se obliga a poner a disposición del comprador en su establecimiento o lugar convenido (p.e. fábrica, taller, almacén, etc.), sin despacharla para la exportación ni efectuar la carga en el vehículo receptor, concluyendo sus obligaciones.

- **FOB (Free on Board)** - El vendedor tiene la obligación de cargar la mercancía a bordo del buque en el puerto de embarque especificado en el contrato de venta. El comprador selecciona el buque y paga el flete marítimo. La transferencia de riesgos y gastos se produce cuando la mercancía rebasa la borda del buque. El vendedor se encarga de los trámites para la exportación.

- **CFR (Cost and Freight)** - El vendedor paga los gastos de transporte y otros necesarios para que la mercancía llegue al puerto convenido, si bien el riesgo de pérdida o daño de la mercancía se transmite de vendedor a comprador una vez haya sido entregada esta a bordo del buque en el puerto de embarque y haya traspasado la borda del mismo. También exige que el vendedor despache la mercancía de exportación. El seguro es a cargo del comprador.

- **CIF (Cost, Insurance and Freight)** - El vendedor tiene las mismas obligaciones que bajo CFR, además, ha de contratar y pagar la prima del seguro marítimo de cobertura de la pérdida o daño de la mercancía durante el transporte, ocupándose además, del despacho de la mercancía en aduana para la exportación.

#### **d) Ajustes de precios:**

Una vez calculado los costos y determinado el precio FOB, CIF o CFR, se ha hecho necesario que la empresa considere la modalidad existente en el mercado estadounidense, para determinar el precio final y que consiste en incrementar los costos de importación en diferentes márgenes, dependiendo de la cadena de distribución a utilizar en el mercado destino.

Bien es sabido los diferentes incrementos de precios que se dan a través de la cadena de distribución. Es por ello que la empresa ha calculado sus precios en consideración a estos incrementos de cascada, con la finalidad de ajustarlos con tal de ser competitiva al momento de llegar al consumidor final.

A nivel nacional, la empresa ha aplicado una estrategia de precios que le ha permitido ser competitiva, tanto a nivel de venta de sus propios locales, como a través de distribuidores. Los costos y márgenes aplicados han permitido lograr precios competitivos en toda la gama de productos. Se estima que en la medida que se aumente las unidades producidas, debido a los aumentos de ventas por el lanzamiento de nuevas líneas de productos, como también por las exportaciones, permitirá a la empresa reducir sus costos fijos, pudiendo traspasar al consumidor mejores costos y por ende precios más accesibles.

Actualmente los productos: mermeladas y chutney que se venden en presentaciones de 210 gr. tienen un precio neto aproximado de \$ 1.000 a nivel de distribuidor, llegando al consumidor a un precio final de \$ 2.500 a \$ 3.500 por unidad.

### 5.3. ESTRATEGIA DE COMUNICACIÓN Y PROMOCION

La empresa ha adquirido una visión estratégica-promocional, al estar en la seguridad que el mercado destino elegido, como lo es EE.UU. es el “target” adecuado para los productos, objetos del proyecto de exportación.

Este aspecto la empresa lo ha enfrentado con las limitantes que ello supone, para una Pyme que ve que ser competitiva, también implica explotar los aspectos comunicacionales y que para un mercado como lo es EE.UU., cualquier recurso disponible es insuficiente.

Sin embargo, a través de potenciar la calidad de los productos y su presentación adecuada a la categoría gourmet que se transmite, se ha podido incursionar en eventos promocionales de buen nivel como son diferentes Ferias en las que se ha participado en los últimos meses: Feria costumbrista de Colchagua, Santa Cruz, Feria Paulagourmet, Feria Fancy Food en San Francisco y Nueva York en EE.UU.

El pretender abordar mercados externos, exige que la empresa esté permanentemente participando en actividades que digan relación con promociones en el exterior, para lo cual se requiere de una alta capacidad de participación en eventos en los mercados externos, aprovechando para ello todas las instancias de apoyo como ProChile, Corfo y FIA.

Lo anterior, ha dado a la empresa parámetros internacionales de promoción, los cuales también aplica en el mercado local y que se detallan a continuación:

Los elementos de promoción y publicidad a los cuales la empresa actualmente hace uso son los siguientes, en el mercado destino determinado y son los medios y elementos por los cuales se seguirán promocionando los productos Gourmet **Huerto Azul**:

a) **Catálogos de productos: Recetario.** La empresa cuenta con recetario bilingüe (inglés)

b) **Diseños de Envases con información agregada.** Se refiere a que no solamente se ha pensado en cumplir con la normativa de comunicación de la descripción y especificación de los productos en las etiquetas y envases, sino que se desea agregar otro tipo de información que los diferencie y les de un plus de diseño y gráfica.

c) **Revistas y publicaciones especializadas (entrevistas y reportajes).** Revista Caras, Vanidades, Diario La tercera, El Mercurio, Revista Paula.

e) **Participación en Ferias.** Fancy Food N.Y. y San Fco.(EE.UU.) Feria Colchagua, Paula Gourmet.

f) **Ruedas de Negocios.** 2º Macro Rueda de Negocios (Pto. Varas)

g) **Envío de Muestras.** Europa y EE.UU.

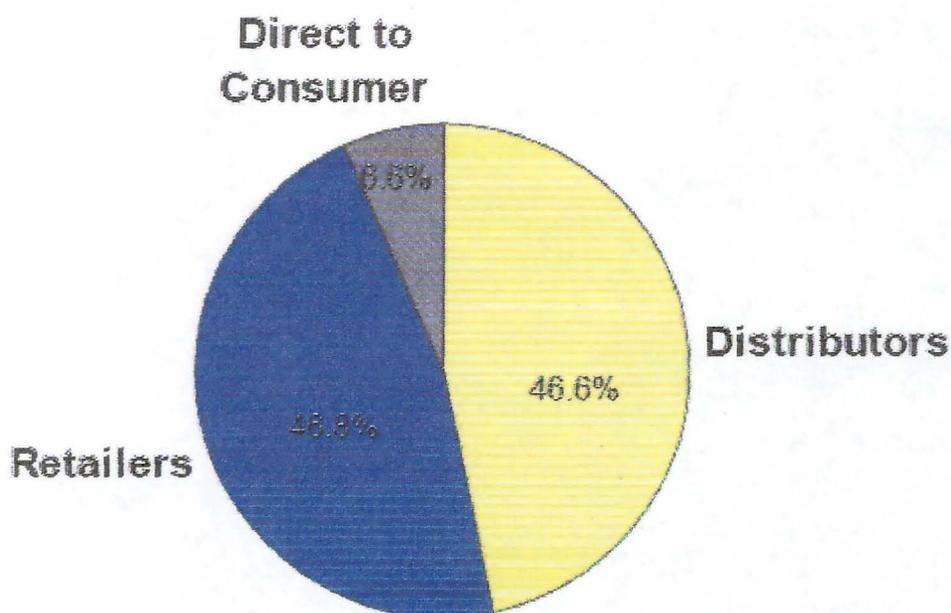
h) **Otros elementos de publicidad:** e-mail promocionales, de ofertas, de cotizaciones, etc.

### 5.4. ESTRATEGIA DE DISTRIBUCION

En su proyecto exportador, la empresa Huerto Azul, ha debido adoptar estrategias de distribución muy distintas a las empleadas a nivel nacional.

En el mercado de EE.UU., Classico lidera el mercado de las salsas para pastas. T. Marzetti el segmento de aliños de ensaladas y Heinz el segmento de salsas y marinadas para carne (Fuente Instituto Español de Comercio Exterior).

El gráfico siguiente muestra el destino de los productos alimenticios en el mercado de EE.UU.:

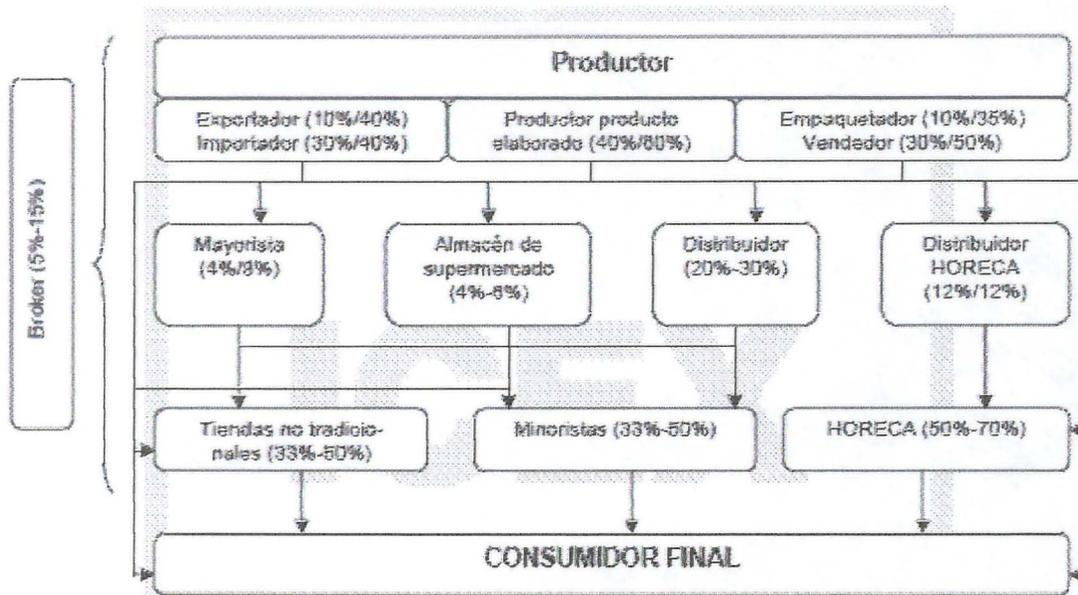


Debe considerarse que los productos exportados, deberán pasar por diversas etapas dentro de la cadena de distribución en el mercado de EE.UU.

Como ya se ha indicado anteriormente, cada una de estos eslabones de la cadena hará exigencias al producto y por otra parte incrementará su precio hasta el consumidor final.

El exportador debe estar atento a estas exigencias y costos, dado que lo importante es que su producto llegue en la mejor forma hasta su destino natural. De no ser así, el producto quedará entrampado dentro de la cadena y la exportación no tendrá proyección alguna.

CADENA DE DISTRIBUCION PRODUCTOS GOURMET EE.UU.



Fuente: Understanding the Business of Specialty Food. The Basics Workbook. NASFT 2006

Los principales entes que participan en la cadena de distribución de productos alimentarios y en especial de gourmet, en Estado Unidos, se detallan a continuación:

a) Agente o Brokers:

Son agentes independientes que actúan como intermediarios entre el comprador (importador) y el vendedor (exportador), no toman posesión de las mercaderías. Pueden actuar por cuenta del productor, del exportador o del importador. Los brokers son especializados en el mercado destino de los productos.

Sus labores principales son:

- Prestar una especial atención a la presentación de los productos, como oferta exportable.
- Informar sobre las condiciones del mercado y de las nuevas tendencias.
- Buscar nuevos clientes.

Los Agentes cobran comisiones que pueden oscilar entre el 5% y el 15%, dependiendo de los productos.

**b) Importadores:**

Son empresas que se encargan de recibir las mercaderías a nivel de Aduanas, trasladándolas a sus bodegas. El importador asume el riesgo de la operación ya que toma posesión del producto y la pondrá a disposición de un Distribuidor o de los puntos de ventas previamente determinados.

En EE. UU. algunas de las mayores tiendas gourmet, como son: Balducc’is, Dean & Deluca también actúan como importadores. Los distribuidores como: Kehe Food y Tree of Life también son importadores.

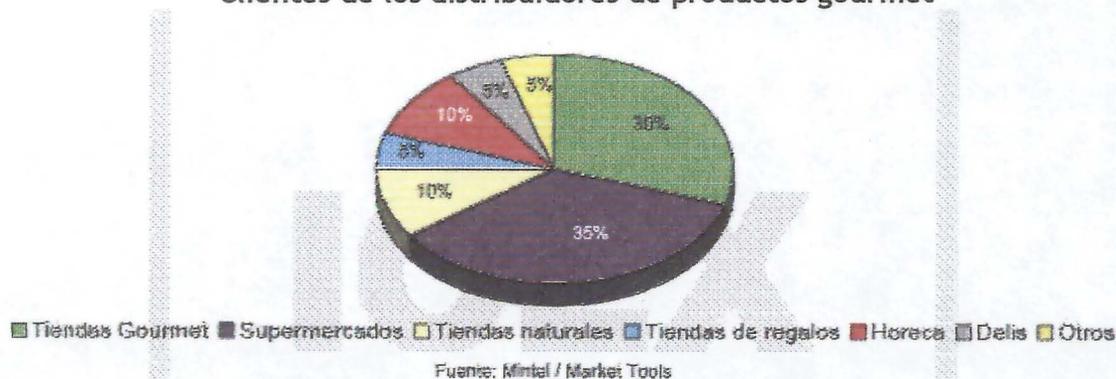
El margen de comercialización que puede aplicar un Importador será del 30% al 40%, dependiendo de la empresa.

**c) Distribuidores:**

Los Distribuidores abarcan un 80% de la totalidad de la comercialización de productos Gourmet realizada a través de Supermercados en Estados Unidos, en tanto que el 20% restante son adquiridos por estos establecimientos a través de sus propios centros de compras.

Existe una gran cantidad de pequeños distribuidores, ya que éstos representan el 60% y corresponden a empresas con ventas inferiores a cinco millones de dólares anuales. Los márgenes de comercialización pueden oscilar alrededor del 30%, dependiendo de la empresa y del rubro de productos.

**Cientes de los distribuidores de productos gourmet**



**d) Minoristas:**

Este eslabón de la cadena de distribución está representado por una numerosa y variada cantidad de tiendas Gourmet que existen en EE.UU.

Sus inicios están dados por pequeñas tiendas de productos étnicos, de granjas, quesos, etc. En general comercializan productos especiales que no es fácil de encontrar en los supermercados.

Muchas de estos establecimientos se han especializado en algunos productos, como ser. Chocolates, queso, frutas, cecinas, etc.

El canal minorista (*Retail*) se puede dividir en varios segmentos:

- Grandes Supermercados (Wal Mart)
- Supermercados étnicos: Coreanos, hispanos, etc.
- Tiendas de conveniencia: tiendas de barrio que venden de todo un poco: frutas, verduras, leche, quesos, etc.
- Tiendas de productos gourmet o productos ecológicos.

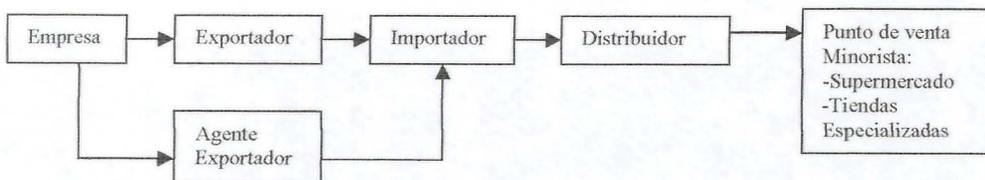
**CANALES DE DISTRIBUCION:**

En atención a las características de la empresa y de su oferta exportable, no se descarta la posibilidad de acceder a los mercados mediante la exportación indirecta. Esta opción que es recomendable para las Pymes, en su primera etapa de internacionalización, consiste en entregar los productos a una empresa exportadora, la cual se encarga de colocarlos en el mercado externo.

Si la empresa prefiere mantener una independencia y la totalidad de la propiedad de la marca y de los productos, la empresa debería optar por la exportación directa. Esta opción es posible realizarla sin perjuicio que esté funcionando un canal de exportación indirecta, siempre que los mercados destinos no sean los mismos.

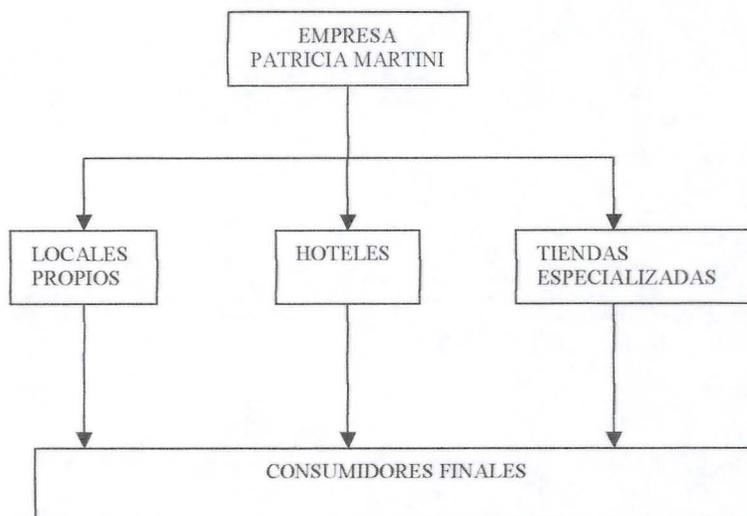
Considerando ambas opciones, a continuación se presenta un esquema que refleja los canales de distribución que se sugieren para la empresa:

**CANAL DE DISTRIBUCIÓN EXPORTACION**



Este esquema se ha diseñado en base a lo que se ha detectado en el mercado de Estados Unidos.

A nivel nacional, la empresa hace uso de una estrategia de distribución diferente a lo que se ha planeado para el mercado exterior y que es posible esquematizar a través del siguiente gráfico:



Además de la necesidad de hacer uso de una cadena de distribución hacia el mercado, como se ha planteado anteriormente, la empresa **Huerto Azul** requiere crear redes de abastecimiento y de apoyo estratégico.

El trabajo con diversas fuentes de abastecimiento de frutas, verduras, vegetales en general, condimentos y otros insumos, obliga a la creación de redes de abastecimiento que deben afianzarse a través de un programa de desarrollo de proveedores, por ejemplo.

Los requerimientos de una seguridad en el abastecimiento de materias primas, sumado a ello a las necesidades de trazabilidad que exigen los mercados externos, obliga a la formación de redes confiables con todas las unidades externas involucradas en un proyecto de exportación.

Lo anteriormente planteado, solamente abarca los procesos productivos, pero también no debe olvidarse las redes que son necesarias para los procesos de exportación propiamente tales, como son redes o alianzas con las Instituciones que participan en estos procesos, como son: Agentes de Aduana, empresas de transporte externo e interno, Instituciones financieras, Institutos de salud, certificadoras, etc.

## 5.5. PRESUPUESTO Y PROGRAMACION

### 5.5.1. PROGRAMACION DE ACTIVIDADES DE MARKETING.

Para la programación de las actividades de marketing, debe considerarse que la empresa *Huerto Azul* está en una política de internacionalización. Este aspecto es fundamental, desde el momento en que la empresa pretende abordar mercados externos. La Internacionalización implica ampliar “*la visión*” de la empresa, con la finalidad de hacer de este proceso un proyecto sustentable.

Este cambio de visión debe crear una conciencia en el interior de la empresa, en cuanto a que debe prepararse para atender nuevas demandas, con requerimientos específicos. Estos requerimientos se deben entender como la capacidad de la empresa de responder eficiente y eficazmente a demandas con proyección en el tiempo. Los clientes que se capten en mercados externos obligarán a un abastecimiento sostenido, tanto en cuanto a cantidades, calidad, precios y condiciones de ventas. Los mercados externos no permiten cambio de las reglas y lo que se pacta debe ser cumplido con una visión de largo plazo.

Para ello, la empresa debe fortalecerse en cuanto a sus políticas de productos, precio, distribución y comunicación, de tal forma de lograr una fidelidad hacia el cliente, puesto que éste también deberá responder en la misma medida respecto a su cadena de distribución que utilice en el mercado destino.

Lo anterior, implica un alto grado de calidad de la gestión, la cual no admite improvisaciones, muy por el contrario, exige un alto profesionalismo y procedimientos, tanto productivos, administrativos, financieros y de logística de alto grado de afianzamiento.

La internacionalización no sólo se logra mediante el contacto con el extranjero o el enviar productos a mercados externos, sino que como se ha dicho, implica un cambio estratégico de visión y capacidad de gestión, que al ser internalizado por la totalidad de los integrantes de la empresa, es posible volcar todo este nuevo esfuerzo a un proyecto de comercio exterior, del cual se esperan nuevos negocios exitosos.

En general, la empresa requiere realizar un conjunto de actividades complementarias en pos de lograr exitosamente su proyecto de internacionalización. Estas actividades se indican y programan en la siguiente gráfica Gantt:

Actividades	iMeses	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	Más de 1 año
Innovación en diseños de envases y etiquetas		■	■											
Implementación de Plan de Marketing		■	■											
Confección de tablas Nutricionales		■												
Confección de Fichas Técnicas			■											
Sondeo de otros mercados			■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
Determinación de otros mercados destinos				■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
Promoción en mercados externos								■	■	■	■	■	■	■
Captación de clientes en mercados externos					■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
Reorganización interna (delegación y externalización)			■	■										
Afianzamiento de redes externas de abastecimiento					■	■								
Estructuras de costos y determinación de precios de exp.				■										
Desarrollo e investigación de productos						■	■	■	■	■	■	■	■	■
Colocación de productos en mercados externos								■	■	■	■	■	■	■
Proceso de Certificaciones						■	■	■	■	■	■	■	■	■
Internalización de Normativas		■												
Implementación de logística de exportación						■								

### 5.5.2. PRESUPUESTO DE MARKETING

Consecuente con el Programa de actividades de marketing, la empresa deberá abordar los siguientes costos, constituyentes de un presupuesto de Marketing, dentro de los cuales se han contemplado los costos correspondientes a los aportes empresariales en la implementación del Plan de Marketing, considerando que existe un co-financiamiento de parte de FIA, a través del programa IMA 2009.

ACTIVIDADES	PRESUPUESTO M\$
Diseños de envases y etiquetas *	
Confección de envases y etiquetas *	
Confección de tablas Nutricionales *	
Confección de Fichas Técnicas	
Código de barras *	
Promoción en mercado nacional	
Diseño y confección Elementos de Publicidad *	
Actualización Pág. Web	
Promoción en mercados externos	
Desarrollo e investigación de productos	
Proceso de Certificaciones	
Internalización de Normativas	
Implementación de logística de exportación	
<b>Suma</b>	

\* Aportes de la empresa en Programa IMA 2009

### 5.5.3. ESTADO DE RESULTADO DE LA EMPRESA, ACTUAL Y PROYECTADO.

En consideración al impacto que significa para la empresa el implementar una estrategia de marketing innovativo, que implica una nueva imagen de importantes líneas de sus productos y la incidencia que ésto significa en sus ventas y costos de producción y publicidad, a continuación se detallan los Flujos de Caja año 2010 y Proyección de Resultados, para los próximos 5 años. Ello permitirá a la empresa tener una guía cuantitativa para la implementación de su nueva estrategia de abrirse al mercado internacional, con los productos con nueva imagen y presentación, lo que aporta grandes expectativas para la empresa.

Antecedentes:

Ventas estimadas año 2009 en base a proyección al 3° trimestre del año:

Productos	2009 M\$
Mermeladas	
Chocolates	
Pastas y chutney	
Helados	

Estimación de incremento de ventas respecto año anterior.

ITEM	2010	2011	2012	2013	2014
* MERMELADAS	10%	10%	10%	10%	10%
CHOCOLATES	0%	0%	5%	5%	0%
*PASTAS Y CHUTNEY	20%	30%	30%	20%	20%
HELADOS	5%	5%	5%	5%	5%

\* Incluye exportaciones

- 1.- Las ventas mensuales son estacionales, por tanto se proyectaron en el año 2010 siguiendo la estacionalidad apreciada en los meses de los años anteriores.
- 2.- Los costos de producción y mano de obra directa son variables de acuerdo a los volúmenes de ventas.
- 3.- A la inversión estimada para el año 2011, consistente en mayor infraestructura y equipamiento, para sustentar mayor capacidad productiva consecuente con las mayores ventas proyectadas, se le aplicó una depreciación acelerada a 5 años.
- 4.- En el presupuesto de marketing se consideraron algunos ítem que se mantienen en el tiempo, para una campaña de promoción permanente que permita la penetración y el posicionamiento de los nuevos productos.
- 5.- La inversión inicial y proyectada es con recursos propios, por tanto no se consideran costos financieros por créditos.

FLUJO CAJA AÑO 2010 (1° SEMESTRE)

	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio
<b>INGRESOS POR VENTAS</b>						
Mermeladas y Confituras						
Chocolates						
Helados						
Pastas y Chutney						
<b>TOTAL INGRESOS</b>						
<b>1. Costos Fijos</b>						
Sueldo empresarial						
Honorarios Contador						
Honorarios						
Material y útiles de oficina						
Arriendos						
<b>2. Costos Variables</b>						
Gastos de remuneraciones personal						
<b>Materiales, insumos y suministros</b>						
Insumos Varios						
Energia						
Combustible						
Fletes						
<b>Costos Materias Primas</b>						
Mermeladas y Confituras						
Chocolates						
Helados						
Pastas y Chutney						
Presupuesto de marketing						
<b>TOTAL EGRESOS</b>						
<b>SALDO CAJA</b>						
<b>SALDO ACUMULADO</b>						

FLUJO CAJA AÑO 2010 (2° SEMESTRE)

	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
<b>INGRESOS POR VENTAS</b>						
Mermeladas y Confituras						
Chocolates						
Helados						
Pastas y Chutney						
<b>TOTAL INGRESOS</b>						
<b>1. Costos Fijos</b>						
Sueldo empresarial						
Honorarios Contador						
Honorarios						
Material y útiles de oficina						
Arriendos						
<b>2. Costos Variables</b>						
Gastos de remuneraciones personal						
<b>Materiales, insumos y suministros</b>						
Insumos Varios						
Energía						
Combustible						
Fletes						
<b>Costos Materias Primas</b>						
Mermeladas y Confituras						
Chocolates						
Helados						
Pastas y Chutney						
Presupuesto de marketing						
<b>TOTAL EGRESOS</b>						
<b>SALDO CAJA</b>						
<b>SALDO ACUMULADO</b>						



PROYECCION DE RESULTADOS AÑO 2010 AL 2014

	0	2010	2011	2012	2013	2014
<b>Ingresos por venta</b>						
Mermeladas y Confituras						
Chocolates						
Helados						
Pastas y Chutney						
Reinversión						
<b>TOTAL INGRESOS</b>						
<b>Costos Fijos</b>						
Sueldo empresarial						
Honorarios Contador						
Honorarios						
Material y útiles de oficina						
Arriendos						
<b>Costos Variables</b>						
Gastos de remuneraciones personal						
<b>Materiales, insumos y suministros</b>						
Insumos Varios						
Energia						
Combustible						
Fletes						
<b>Costos Materias Primas</b>						
Mermeladas y Confituras						
Chocolates						
Helados						
Pastas y Chutney						
Presupuesto de marketing						
<b>Costos Financieros</b>						
Cuota crédito Inversión						
<b>OTROS COSTOS</b>						
Depreciación						



<b>INVERSIONES</b>						
<b>Inversión Inicial</b>						
Inversiones en Maquinarias y equipos						
<b>TOTAL EGRESOS</b>						
<b>UTILIDADES ANTES DE IMPUESTO</b>						
Impuesto sobre renta - ISR (17%)						
Depreciación						
<b>valor residual</b>						
<b>FLUJO</b>						

INDICADORES FINANCIEROS:

VAN	
TIR	30%
i=	0,12